ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru

2025. Том 15. № 1.

HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru

2025. Vol. 15. No. 1.

2025. Том 15. № 1.

Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики»

Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:
Штроо В.А. *(НИУ «Высшая школа экономики»)*

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. *(Московский государственный университет)*

Редакторы:
Вовна О.С. *(НИУ «Высшая школа экономики»)*

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. *(Саратовский государственный университет)*
Базаров Т.Ю. *(Московский государственный университет)*
Бентон С. *(ООО «Бпси», Лондон, Великобритания)*
Булгаков А.В. *(Московский государственный гуманитарный университет)*
Гайдар К.М. *(Воронежский государственный университет)*
Дик ван Р. *(Университет Гёте, Франкфурт-на-Майне, Германия)*
Карпов А.В. *(Ярославский государственный университет)*
Леонова А.Б. *(Московский государственный университет)*
Липатов С.А. *(Московский государственный университет)*
Маничев С.А. *(Санкт-Петербургский государственный университет)*
Моргунов Е.Б. *(Московская Высшая школа социальных и экономических наук)*
Мякушкин Д.Е. *(Южно-Уральский государственный университет)*
Осин Е.Н. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Поддьяков А.Н. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Сарычев С.В. *(Курский государственный университет)*
Серкин В.П. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Стоунер Дж. *(Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)*
Такушьян Г. *(Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)*
Шауфели В. *(Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)*
Штроо В.А. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*

Корректор: Вовна О.С.

2025. Vol. 15. No. 1.

Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics

Published 4 times per year

Editor-in-chief

Wladimir A. Stroh *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*

Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*

Managing Editors

Olga Vovna *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*

Editorial Board

Lyudmila N. Aksenovskaya *(Chernyshevsky Saratov State University, Russia)*
Takhir Yu. Bazarov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Stephen Benton *(Bpsy Ltd., UK)*
Alexander V. Bulgakov *(Moscow State Humanitarian University, Russia)*
Rolf van Dick *(Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany)*
Karina M. Gaydar *(Voronezh State University, Russia)*
Anatoly V. Karpov *(Yaroslavl Demidov State University, Russia)*
Anna B. Leonova *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Sergey A. Lipatov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Sergey A. Manichev *(Saint Petersburg State University, Russia)*
Eugeny B. Morgunov *(Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia)*
Dmitry Myakushkin *(South Ural State University, Russia)*
Evgeny N. Osin *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
Alexander N. Poddiakov *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*
Sergey V. Sarychev *(Kursk State University, Russia)*
Wilmar Schaufeli *(Utrecht University, Netherlands)*
Vladimir P. Serkin *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
James Stoner *(Fordham University, USA)*
Wladimir A. Stroh *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
Harold Takooshian *(Fordham University, USA)*

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

7–8 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

9–29 «Здоровый» офис как фактор психологического благополучия работников
Павлова М. В., Резниченко С. И., Дзюбенко М. М., Нартова-Бочавер С. К.

30–47 Связь веры в справедливый мир с проявлением компенсации в оценке стереотипов медицинских работников
Улыбина Е. В., Васильева К. С.

48–67 Связь между настройкой работы и инновациями, инициированными сотрудниками: опосредующая роль воспринимаемой организационной поддержки и вовлечённости сотрудников (на англ. яз.)
Варма Ч., Чаван Ч.

68–85 «Тихое увольнение» представителей поколения Z: роль гибкости обучения и вовлечённости в работу (на англ. яз.)
Утомо Х., Путра Я. С., Пурванти Э.

86–103 Расширение модели принятия технологий: доверие как посредник во взаимосвязи между факторами окружающей среды и намерением использовать специализированный искусственный интеллект (на нагл. яз.)
Жданова Л., Свейнбьорнсон Э.

104–118 Опосредующая роль пенсионных программ в связи между приверженностью организации и удовлетворённостью работой (на англ. яз.)
Саджуйигбе А. С., Моракинио Д. А., Ойокуку Р. М., Омотосо М. О., Олойед Д. О., Оласупо С. Ф.

Организационно-психологическая практика

119–150 Стили взаимодействия руководителя с сотрудником и их диагностика: адаптация нового инструмента
Гордеева Т. О., Сычёв О. А., Румянцева А. С., Марчук Л. А.

Обзоры

151–172 Оценка научной результативности как источник стресса учёных
Лакизо И. Г.

Первые шаги

173–200 Основы построения культурно-сензитивной деловой коммуникации с представителями стран Востока
Комягинская Е. Ш., Васильева Е. Д., Лебедева Н. М.

201–234 Роль стратегий сохранения «лица» в связи между профессиональной идентичностью и синдромом выгорания
Булгаков И. А., Иванова Н. Л., Васильева Е. Д.

235–255 Особенности стратегии отзывчивого поведения членов малой группы
Гасимов А. Ф., Базаров Т. Ю.

256–274 Гибридное рабочее место: вклад автономии в субъективное благополучие работников в сфере финансовых услуг и страхования (на англ. яз.)
Датта П., Баласундарам С., Аранха Р. Х., Наир Ш.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

275–296 Феномен «профессия»: возможные измерения. Часть вторая
Толочек В. А.

297–321 Симбиотическое взаимодействие «человек — искусственный интеллект» в системах поддержки принятия решений
Гофман О. О., Кузьмин А. Ю., Ковальчук С. В.

Конференции

222–228 Психология труда: от истоков до современности. Информационное письмо

Литературный гид

Content

Editorial

7–8 We are glad to introduce our readers to new issue

Research in organizational psychology

9–29 «Healthy» office as a factor affecting employees' psychological well-being (in Russian)
Milada Pavlova, Sofya Reznichenko, Mariya Dzyubenko, Sofya Nartova-Bochaver

30–47 Relation of belief in a just world with the manifestation of compensation in the evaluation of stereotypes among medical workers (in Russian)
Elena Ulybina, Ksenia Vasilyeva

48–67 The link between job crafting and employee-driven innovation: The mediating roles of perceived organizational support and employee engagement
Chandrakant Varma, Chandrahauns Chavan

68–85 Generation Z quiet quitting: The role of learning agility and work engagement
Hardi Utomo, Yanuar Putra, Endang Purwanti

86–103 Expanding the technology acceptance model: Trust asa mediator in the relationship between environmental factors and intent to use narrow AI
Ludmila Zhdanova, Erin Sveinbjornson

104–118 Ademola Sajuyigbe, Dauda Morakinyo, Roseline Ojokuku, Matthew Omotoso, David Oloyede, Sunday Olasupo
The mediating role of pension contribution schemes in relationship between organizational commitment and job satisfaction

Organizational psychology in practice

119–150 Manager's Interpersonal Style: adaptation of a new diagnostic measure (in Russian)
Tamara Gordeeva, Oleg Sychev , Anna Rumyantseva , Larisa Marchuk

Reviews

151–172 Research performance evaluation as a source of stress for scientists (in Russian)
Irina Lakizo

First steps

173–200 Foundations of culturally sensitive business communication with representatives from Eastern countries (in Russian)
Elizaveta Komyaginskaya, Ekaterina Vasilyeva, Nadezhda Lebedeva

235–255 The role of face concerns in the relationship between professional identity and burnout syndrome (in Russian)
Ilya Bulgakov, Natalia Ivanova, Ekaterina Vasilyeva

256–274 The hybrid workplace: Contribution of autonomy in subjective well-being among employees in the banking, financial services and insurance sector
Pallavi Datta, Sathiyaseelan Balasundaram, Rekha Aranha , Sridevi Nair

Organizational psychology in dialogues and discussions

275–296 Professional career as a phenomenon: open questions. Part two (in Russian)
Vladimir Tolochek

297–321 Symbiotic human-artificial intelligence interaction in decision support systems (in Russian)
Olga Gofman, Andrey Kuzmin, Sergey Kovalchuk

Conferences

322–328 Psychology of labor: from origins to the present day. Information letter

Literary guide

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 7–8.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

От редакции

Мы представляем вам очередной номер журнала «Организационная психология».

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»**
Рубрика **«Организационно-психологическая практика»**
Под рубрикой **«Первые шаги»**
вышедшей в рубрике **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»**.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We present our journal's new edition Issue No. 1, 2025.

In the **"Research in Organizational Psychology"**
In this issue the **"Organizational Psychological in Practice"**
In the section **"First Steps"**
heading **"Organizational psychology in dialogues and discussions."**
Please, enjoy the reading!

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 9–29.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-9-29

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

«Здоровый» офис как фактор психологического благополучия работников

ПАВЛОВА Милада Владимировна
ORCID: 0000-0003-0361-3833
РЕЗНИЧЕНКО София Ивановна
ORCID: 0000-0002-7930-8790
ДЗЮБЕНКО Мария Михайловна
ORCID: 0000-0002-0445-6764
НАРТОВА-БОЧАВЕР Софья Кимовна
ORCID: 0000-0002-8061-4154
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель исследования* — проанализировать вклад субъективно воспринимаемых физических и психологических характеристик офисной среды («здорового» офиса) в личное, семейное и организационное психологическое благополучие сотрудников. *Методология*. Выборка включала 319 респондентов в возрасте 19–72 лет (220 женщин, *M* = 40,76 ± 13,88 лет), средний стаж 17,14 ± 12,76 лет, преимущественно россияне, представители разных профессий. Для оценки характеристик «здорового» офиса применялись шкалы «Люди в Офисе» и «Восстановительный потенциал среды». Личное психологическое благополучие оценивалось посредством шкалы Варвик — Эдинбург (*WEMWBS*), семейное благополучие — с помощью шкалы «Любовь и симпатия», а также шкалы «Семейный микроклимат», а организационное благополучие — с применением шкалы «Организационный цинизм». *Результаты*. Исследование показало, что «здоровая» офисная среда — прежде всего такие её параметры, как «Внешняя инфраструктура», «Внутренние коммуникации», «Эргономичность», «Свобода действий на рабочем месте» и «Связанность работы с профессиональным нарративом сотрудника», — действительно вносит позитивный вклад в личное, семейное и организационное благополучие работников. Во многих случаях этот вклад носит не прямой, а опосредованный характер — через восстановительные аспекты среды — «Привлекательность», «Совместимость» и «Отвлечение». При этом «Отвлечение» как возможность отдыха на рабочем месте, наоборот, снижает личное и семейное, но не организационное благополучие. Только стаж работы, но не длительность нахождения в офисе и удобство его местоположения, вносит прямой вклад в определённые аспекты благополучия. *Ценность результатов*. Подведена доказательная база под идеи «здорового» офиса как фактора психологического благополучия работников. Построены эмпирические предсказательные модели, описывающие вклад характеристик «здорового» офиса в разные аспекты психологического благополучия. Результаты могут быть использованы для эффективного управления персоналом организациями.

Ключевые слова: «здоровый» офис; качества офисной среды; психологическое благополучие сотрудников; дизайн офиса.

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. **E-mail**: arch_dom@mail.ru

Введение

Современные изменения в организации труда, ускоренные пандемией COVID-19, актуализировали необходимость пересмотра традиционных подходов к роли офисной среды в профессиональном благополучии и продуктивности сотрудников. Классические теории организационной психологии, такие как теория трудовой мотивации Ф. Херцберга и витаминная модель П. Уорра, давно подчёркивают значимость физической среды для психологического состояния и удовлетворённости работой, однако новые вызовы требуют их обновления (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; Warr, 1994). Переход на гибридные и удалённые режимы работы показал, что рабочее пространство должно не только выполнять свои основные функции, но и поддерживать восстановление и удовлетворение широкого спектра потребностей сотрудников (Durakovic et al., 2023; Mura et al., 2023).

Современные исследования всё чаще рассматривают физические характеристики офисной среды как важный фактор, влияющий на психологическое благополучие и продуктивность сотрудников (Clements-Croome et al., 2019; Haapakangas et al., 2022; Bodin Danielsson, Theorell, 2024). В условиях увеличившегося разнообразия форматов труда в связи с пандемией COVID-19, домашние пространства обретают функции профессиональных и учебных площадок, в то время как офисы начинают включать возможности для внепрофессиональной деятельности, такие как восстановление, обучение, приём пищи, тренировки, а также общение с семьёй и домашними питомцами (Павлова, 2022). Это актуализирует исследование офисной среды как многофункционального физического пространства, поддерживающего не только выполнение рабочих задач, но и общее благополучие сотрудников. Всемирная организация здравоохранения определяет «здоровый» офис как пространство, где сотрудники и менеджеры взаимодействуют для обеспечения здоровья, безопасности и устойчивости организации (Колпачников, Тишова, 2016; Штроо, 2016; WHO, 2010). Это соответствует концепции дружественной среды, которая поддерживает как личные, так и коллективные цели сотрудников (Horelli, 2007).

Концепция «здорового» офиса включает несколько аспектов: физический, социальный и организационный. В психологии труда «здоровый» офис способствует снижению стресса и поддерживает продуктивность, а в организационной психологии он рассматривается как пространство, облегчающее коммуникацию и уменьшающее конфликты (Кузнецова, Заварцева, 2018). С точки зрения эргономики, «здоровое» рабочее место оптимизирует рабочие процессы, обеспечивая комфорт и безопасность (Robertson, O'Neill, 2003).

Таким образом, «здоровый офис» — это комплексная среда, адаптированная для поддержания общего благополучия сотрудников за счёт учёта физических, социальных и организационных факторов. Настоящее исследование посвящено анализу физических характеристик офисного пространства и их роли в поддержании психологического благополучия сотрудников. При этом мы сознательно исключаем социальные взаимодействия и организационные процессы, фокусируясь на физической среде как основе «здорового» офиса, обеспечивающей гармоничное развитие остальных аспектов.

Несмотря на признанную сегодня значимость пространства рабочего места, доказательных моделей, описывающих возможный вклад разных параметров физической среды в психологическое благополучие работника, не создано. Более того, так как психологическое благополучие людей относится к разным аспектам их жизни, нам кажется важным рассмотреть вклад физической среды офиса в каждый из них.

Основной задачей исследования является выявление физических характеристик офисного пространства, способствующих личному и социальному благополучию. В качестве примеров таких характеристик можно рассмотреть организацию пространства, эргономику рабочих мест, удобство местоположения, транспортную доступность и архитектурные особенности. Личное психологическое благополучие определяется как сочетание высокого уровня положительных эмоций, минимального уровня негативных эмоций и общей удовлетворённости жизнью (Diener, 1984). Социальное благополучие охватывает семейные и профессиональные аспекты, предполагая интеграцию человека в семью и рабочее сообщество, а также признание его значимости в этих группах (Keyes, 1998). Семейное благополучие проявляется в позитивных чувствах (любви и симпатии) и хорошем семейном микроклимате (Сатир, 1992), тогда как организационное благополучие связано с лояльностью к организации, проявляющейся через отсутствие организационного цинизма. Таким образом, необходимо выявить роль воспринимаемого офисного пространства в поддержании благополучия сотрудников (личного, организационного и семейного).

Офис как фактор психологического благополучия: интеграция подходов

В архитектуре идея влияния на состояние обитателей разных жизненных сред очевидна и эксплуатируется давно, закрепляясь в нормативных документах. Современные так называемые «зелёные» стандарты строительства, нацеленные на улучшение здоровья и качества жизни, применяются в рамках корпоративных стратегий по всему миру (BREEAM, LEED, WELL и Fitwel®). Понимание механизмов этих влияний расширяется благодаря психологическим теориям стресса и восстановления. Согласно экологической теории стресса и теории ресурсов и требований, стресс возникает, если требования окружающей среды превышают личные ресурсы человека, что может стать причиной заболеваний (Armitage, Nassor Amar, 2021; Bakker, Demerouti, 2017; De Cooman, Vleugels, 2022; Edwards, Caplan, Harrison, 1998; Selye, 1976). Однако «здоровый» офис может в некоторой степени восстанавливать ресурсы сотрудников, что подтверждается исследованиями (Bergefurt, Weijs-Perrée, Appel-Meulenbroek, Arentze, 2022; Clements-Croome, Turner, Pallaris, 2019; Hähn, Essah, Blanusa, 2020).

Многочисленные исследования свидетельствуют о благотворном воздействии «здорового» офиса на разные аспекты психологического благополучия специалистов. Офисное пространство способствует профессиональному взаимодействию, обмену знаниями и идеями, что имеет решающее значение для обучения и карьеры. Оно формирует организационную культуру и профессиональную идентичность, играя ключевую роль в создании эффективной коммуникации и социальном благополучии (Durakovic, Aznavoorian, Candido, 2023). Грамотно спланированное рабочее пространство повышает креативность сотрудников: например, высокие потолки стимулируют творческое мышление, а низкие — помогают концентрации (Marzban et al., 2023; McCoy, 2005; Meyers-Levy, Zhu, 2007).

Исследования в области психологии профессионального здоровья (occupational health psychology) выявили, что качество освещения, уровень шума и качество воздуха влияют на уровень стресса, концентрацию внимания и настроение сотрудников (Bergefurt et al., 2022; Kropman, Appel-Meulenbroek, Bergefurt, LeBlanc, 2023). Открытые офисные планировки, часто выбираемые за их экономичность, компенсируют удовлетворённость сотрудников рабочей средой из-за недостатка приватности (Haapakangas, Sirola, Ruohomaki, 2022). Сторонники биофильного дизайна[1] подчёркивают значимость интеграции природных элементов в архи-

1 Биофильный дизайн — это использование внутри помещения природных элементов, большого количества света, воздуха, естественных материалов, плавных форм, чтобы создать ощущение нахождения среди природы.

тектурные пространства (Kellert, 2018; Browning, Ryan, 2020). Исследования показывают, что использование натуральных материалов, природных элементов, запахов и звуков природы положительно сказывается на психологическом состоянии человека, его сенсорном восприятии и общем благополучии.

Важной частью изучения офисных пространств является восстановительный потенциал среды, который определяется её способностью компенсировать когнитивное и эмоциональное напряжение, возникающее в ходе профессиональной деятельности (Kaplan, Kaplan, 1989; Hartig et al., 1991). Восстановительная среда минимизирует воздействие стрессовых факторов и способствует возобновлению когнитивных и эмоциональных ресурсов. Отмечая значение мультисенсорного воздействия среды, Т. Хартиг с коллегами выделяют три основные восстановительные характеристики — «Отвлечение», «Привлекательность» и «Совместимость» (Hartig, 1997). Эти характеристики способствуют снижению напряжения, помогая сотрудникам восстановить свои личные ресурсы. Отвлечение снижает усталость и когнитивное напряжение за счёт смены фокуса внимания. Привлекательность формирует положительное эмоциональное состояние, а Совместимость усиливает субъективное чувство комфорта благодаря соответствию рабочей среды индивидуальным предпочтениям сотрудников. Исследования подтверждают, что офисная среда с такими характеристиками способствует снижению стресса и поддержанию психологического благополучия сотрудников (Clements-Croome et al., 2019; Hähn et al., 2020).

Тем не менее, роль офисной среды может быть неоднозначной. Согласно теории трудовой мотивации, качества офиса выступают как гигиенические факторы, снижающие неудовлетворённость сотрудников, но не всегда напрямую повышающие мотивацию или производительность труда (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959). Витаминная модель П. Уорра проводит аналогию между воздействием различных аспектов рабочей среды на психическое здоровье и ролью витаминов для физического здоровья (Warr, 1994). Подобно Ф. Герцбергу, П. Уорр акцентирует внимание на сложной и нелинейной связи между офисной средой и психологическим благополучием, а также на индивидуальных различиях в восприятии элементов рабочего пространства, которые зависят от личных потребностей, опыта работы и уровня стрессоустойчивости каждого сотрудника. Обобщая, отметим, что мы сосредоточивались не на стрессогенных, а на поддерживающих качествах рабочей среды, что и обусловило использование выражения «здоровый» офис.

Роль офисной среды в обеспечении семейного благополучия также может быть неоднозначной. Так, офис может восприниматься как привлекательное место с меньшим уровнем стресса по сравнению с домом, однако это может приводить к сокращению времени, проводимого дома, что потенциально ослабляет семейные связи (Hochschild, 2003; Damaske, Smyth, Zawadzki, 2014; Lott, Wöhrmann, 2023).

Демографические факторы и рабочие характеристики также играют роль в восприятии офисной среды: пол, возраст, стаж работы, время, проведённое в офисе, размер города проживания и транспортная доступность могут существенно влиять на восприятие рабочего пространства (Bae, Asojo, Martin, 2020; Bodin Danielsson, Theorell, 2024; Wahlström, Öhrn, Harder et al., 2024). Учитывая противоречивость имеющихся сведений об этих факторах, целью настоящего исследования стал анализ связей между характеристиками физической офисной среды, с одной стороны, и личным и социальным психологическим благополучием сотрудников, с другой стороны.

Была выдвинута *основная гипотеза* о том, что субъективно воспринимаемые качества «здорового» офиса вносят как прямой, так и опосредованный (восстановительным потенциалом офисной среды) положительный вклад в психологическое благополучие сотрудников

— личное, семейное и организационное. *Частная гипотеза* заключалась в том, что объективные переменные, отражающие специфику взаимодействия с рабочим местом, также будут связаны с психологическим благополучием сотрудников, а именно: стаж работы и транспортная доступность офиса — положительно, а длительность нахождения на работе — отрицательно.

Метод

Процедура

Исследование проводилось по корреляционному плану. Первичные эмпирические данные собирались посредством интернет-сервиса 1ka.si, участие респондентов было полностью добровольным. Получено положительное заключение Комиссии по этической оценке эмпирических исследовательских проектов департамента психологии НИУ ВШЭ (протокол № 17 от 21.11.2022). Участникам была разъяснена цель исследования, которая заключалась в изучении характеристик рабочего пространства и их связи с психологическим благополучием сотрудников. Такая формулировка использовалась для минимизации потенциальной предвзятости и обеспечения корректного восприятия исследуемой темы. Все респонденты участвовали на добровольной основе, руководствуясь желанием внести личный вклад в исследование. Анкеты с большим количеством пропущенных ответов были исключены из анализа для повышения надежности результатов.

Выборка

Выборку составили 319 респондентов в возрасте 19-72 лет (M = 40,76; SD = 13,88), из них 220 женщин; в основном из России (87%); было несколько участников из Израиля (6%) и Новой Зеландии (2%). Респонденты были сотрудниками различных государственных организаций (16%), малого бизнеса (26%), компаний среднего размера (34%) и крупного бизнеса (24%). Четверть (24%) участников — рядовые сотрудники, 33% — высококвалифицированные специалисты, 29% — линейные менеджеры, 9% — топ-менеджеры и 5% занимают другие должности. Общий стаж работы респондентов варьировался от шести месяцев до 47 лет (M = 17,14; SD = 12,76). Среднее время, проводимое на работе в неделю, составило 39,27 часов (SD = 13,35). Критериями включения в выборку были: возраст старше 18 лет, рабочее место в офисе и стаж работы в компании не менее шести месяцев.

Методики

1. ***Шкала «Люди в офисе»***, позволяющая оценить субъективную удовлетворённость параметрами «здорового» офиса как физического пространства профессиональной деятельности и состоящая из 27 утверждений, сгруппированных в пять субшкал: Эргономика, Внутренние коммуникации, Внешняя инфраструктура, Свобода действий и Офис как жизненный нарратив. Согласие с утверждениями оцениваются по пятибалльной шкале Р. Ликерта (Pavlova, Reznichenko, Nartova-Bochaver, 2023).

2. ***Шкала «Восстановительный потенциал среды»*** (*Perceived Restorativeness Scale, PRS*), включающая 15 утверждений, объединнёных в три субшкалы — Отвлечение, Привлекательность и Совместимость, оцениваемых по десятибалльной шкале Р. Ликерта (Hartig, Korpela, Evans, Gärling, 1997).

3. ***«Шкала Психологического благополучия Варвик — Эдинбург»*** (*Warwick — Edinburgh Mental Well-being Scale, WEMWBS*) для оценки личного субъективного благополучия. Шкала включает 14 утверждений, оцениваемых по пятибалльной шкале Р. Ликерта (Tennant, Hiller,

Fishwick, Platt, Joseph, Weich et al., 2007; русская версия: Robinson, Lopez, Ramos, Nartova-Bochaver, 2013).

4. ***«Шкала организационного цинизма»*** (*Organizational Cynicism Scale*), позволяющая оценить организационное благополучие. Включает 13 утверждений и три субшкалы, отражающие когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты. Утверждения оцениваются по пятибалльной шкале Р. Ликерта (Brandes, Dharwadkar, Dean, 1999; Павлова, Дзюбенко, Нартова-Бочавер, 2022).

5. Семейное благополучие определялось с помощью ***«Шкалы любви и симпатии»***, включающей 14 утверждений и две субшкалы: Любовь и Симпатию, оцениваемых по четырёхбалльной шкале Р. Ликерта (Rubin, 1970; Гозман[2], Алешина, 1985).

6. Дополнительно использовались три вопроса для оценки Семейного микроклимата (Сатир, 1992), оцениваемые по пятибалльной шкале Р. Ликерта:

1. «Вам хорошо сейчас живется в вашей семье?»

2. «Чувствуете ли вы, что живете с друзьями, с людьми, которые вас уважают и любят, и которых вы также любите и уважаете?»

3. «Быть членом вашей семьи — это интересно и приятно?»

В соответствии с содержанием методик, проверка гипотезы предполагала, что будут получены положительные связи характеристик «здорового» офиса со всеми индикаторами благополучия, кроме показателя организационного цинизма, относительно которого ожидалась отрицательная связь. Помимо этого, были собраны демографические данные респондентов: размер города проживания, стаж, пол, транспортная доступность офиса и средняя длительность пребывания на работе. Объективная оценка длительности пребывания на работе проводилась на основании количества рабочих часов в неделю. Субъективная оценка транспортной доступности осуществлялась с использованием шкалы Р. Ликерта, где «1» означало «совершенно неудобно», а «5» — «очень удобно».

Анализ данных

Для количественного анализа собранных первичных эмпирических данных использовались корреляционный анализ, структурное моделирование (в том числе мультигрупповой анализ) и медиационный анализ.

Результаты

Как и ожидалось, обнаружена значимая положительная связь, хотя и слабая, (*r* Пирсона) между всеми выделенными характеристиками «здорового» офиса и личным благополучием сотрудников, а также семейным микроклиматом, и отрицательная связь с организационным цинизмом (Таблица 1).

На следующем этапе исследования мы перешли к построению эмпирической модели, уточняющей вклад конкретных качеств «здорового» офиса в различные аспекты психологического благополучия. Для этого использовалось структурное моделирование (SEM).

Относительно возможных предикторов личного благополучия (ЛБ) получена хорошо согласованная модель: χ^2 = 34,158, *df* = 25, *p* = 0,105, CFI = 0.990, RMSEA = 0,035, 95% ДИ [0,280 – 0,374], PCLOSE = 0,806, SRMR = 0,053, в которой представлены: блок независимых переменных (Внешняя инфраструктура, Свобода действий и Офис как жизненный нарратив); блок медиаторов (Отвлечение, Привлекательность и Совместимость), а также блок дополнитель-

2 Л.Я. Гозман признан в РФ иностранным агентом.

ных объективных переменных (транспортная доступность офиса, длительность нахождения в офисе и стаж) (Рис. 1).

Таблица 1. Взаимосвязь основных переменных исследования (*r* Пирсона)

Переменные	Возраст	РГП	ДНО	ТДО	Стаж	ВИ	Э	ВК	СД	ОЖН	СК	Люб	Сим	ЛБ	ККОЦ	ЭКОЦ	ПКОЦ	О	П	С
РГП	.32	1																		
ДНО	.04	.111	1																	
ТДО	.114	.115	–.06	1																
Стаж	.912	.266	.028	.154	1															
ВИ	–.022	–.073	–.057	.288	.006	1														
Э	.064	–.071	.048	.180	.142	.395	1													
ВК	.048	–.018	.049	.009	.078	.249	.614	1												
ёё	–.004	–.067	–.126	.152	.019	.261	.561	.486	1											
ОЖН	.093	–.025	–.015	.198	.137	.267	.678	.549	.673	1										
СК	–.021	–.001	–.012	.009	.004	.158	.102	.097	.058	.057	1									
Люб	–.055	.101	–.078	.028	.003	.129*	.032	.082	–.015	.027	.490	1								
Сим	-.215	–.030	–.048	–.032	–.151	.138	.082	.133	.051	.066	.463	.792	1							
ЛБ	.109	.080	–.033	.108	.121	.151	.204	.158	.157	.215	.363	.208	.163	1						
ККОЦ	.00	–.035	.017	–.074	–.028	–.055	–.367	–.296	–.263	–.366	-.174	–.149	–.162	–.264	1					
ЭКОЦ	-.062	.004	.022	–.057	-.094	–.100	–.355	–.206	–.267	–.436	–.160	-.099	-.083	–.369	.682	1				
ПКОЦ	–.194	–.017	.018	–.034	–.237	–.075	–.261	–.109	–.104	–.270	–.001	–.059	–.053	–.171	.518	.602	1			
О	.123*	.014	–.038	.060	.115*	.124*	.362	.293	.373	.459	–.119	–.069	–.053	.136	–.210	–.247	–.219	1		
П	.028	.056	.033	.095	.043	.274	.458	.360	.396	.586	.121	.126	.100	.368	–.345	–.378	–.218	.556	1	
С	.080	.056	.031	.166	.113	.293	.511	.356	.528	.650	.022	.047	.053	.341	–.377	–.478	–.267	.546	.787	1
N	310	293	309	309	311	310	311	311	311	311	308	277	277	310	311	311	311	311	311	311

Примечания: РГП — размер города проживания, ДНО — Длительность нахождения в офисе (часов в неделю), Стаж — общий трудовой стаж, ТДО — транспортная доступность офиса; ВИ — Внешняя инфраструктура; Э — Эргономичность, ВК — Внутренние коммуникации, СД — Свобода действий, ОЖН — Офис как жизненный нарратив, СК — Семейный климат, Люб — Любовь, Сим — Симпатия, ЛБ — Личное благополучие, ККОЦ — Когнитивный компонент организационного цинизма, ЭКОЦ — Эмоциональный компонент организационного цинизма, ПКОЦ — Поведенческий компонент организационного цинизма, О — Отвлечение, П — Привлекательность, С — Совместимость. * — $p < 0{,}05$, ** — $p < 0{,}01$, *** — $p < 0{,}001$.

Вопреки нашим ожиданиям, оказалось, что, характеристики офиса не вносят напрямую вклад в ЛБ. Однако два из пяти качеств: Внешняя инфраструктура ($p = 0.003$) и Офис как жизненный нарратив ($p = 0.018$) опосредованно, через дополнительные переменные восстановительного потенциала рабочего места, всё же определяют личное психологическое благополучие. При этом полученные связи весьма нетривиальны, и разные качества дружественной среды, взаимодействуя между собой, могут парадоксально приводить даже к понижению психологического благополучия.

Так, например, Офис как жизненный нарратив и Свобода действий в офисе положительно связаны с Отвлечением как возможностью отстраниться от повседневных рабочих задач и обязанностей. Но при этом само Отвлечение вносит уже прямой, при этом негативный вклад в личное благополучие, вероятно потому, что в ментальности большинства работников офис нужен для работы, а при отвлечении страдает качество работы и увеличивается срок ее выполнения. В то же время, Привлекательность и Совместимость оказывают самый значимый положительный эффект на ЛБ, обеспечивая приятное визуальное восприятие офиса и соответствие рабочей среды личным потребностям и стилю работы сотрудников. Связь этих переменных возвращает к одной из основополагающих идей нашего исследования о значимости чувства связности, соответствия субъекта и пространственных условий его жизни.

Примечательно, что качество Офис как жизненный нарратив обеспечило наибольшее количество положительных, хотя и косвенных, связей. Именно это качество способствует тому, что возможности Отвлечения распознаются, рабочая среда подходит сотруднику (Совместимость) и кажется ему визуально приятной (Привлекательность). В то же время следующий участок пути уже обладает внутренней противоречивостью, и связи могут «гасить» друг друга: если Привлекательность и Совместимость однозначно позитивны для ЛБ, то Отвлечение связано с ним отрицательно.

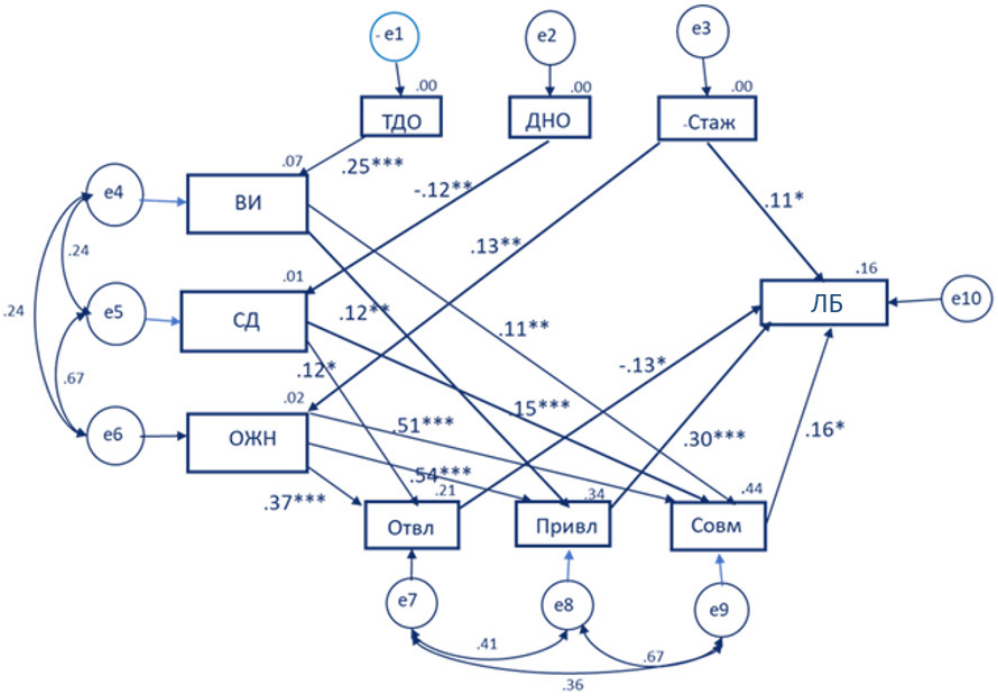


Рисунок 1. Структурная модель связей (прямых эффектов) между параметрами офисной среды, её восстановительным потенциалом и личным благополучием

Примечания: показаны только те переменные, которые имеют значимые факторные нагрузки. ТДО — транспортная доступность офиса, ДНО — длительность нахождения в офисе, ВИ — внешняя инфраструктура; СД — Свобода действий, ОЖН — Офис как жизненный нарратив, Отвл — Отвлечение, Привл — Привлекательность, Совм — Совместимость, ЛБ — Личное благополучие. * — $p < 0{,}05$, ** — $p < 0{,}01$, *** — $p < 0{,}001$.

Характеристика офиса Свобода действий значимо связано с Совместимостью и Отвлечением, подчёркивая важность согласования личных потребностей сотрудников с их рабочей средой. Однако его опосредованный эффект на ЛБ оказался незначимым. Внешняя инфраструктура положительно связана с Совместимостью и Привлекательностью, что подчёркивает значимость удобного расположения и доступности ресурсов. Хорошая инфраструктура вокруг офиса помогает сотрудникам ощущать, что рабочее пространство соответствует их личным потребностям. Таким образом, Отвлечение, Привлекательность и Совместимость — являются не только значимыми медиаторами связей между Внешней инфраструктурой, Офисом как жизненным нарративом и ЛБ, но и оказывают прямой эффект на личное благополучие.

Теперь обратимся к роли дополнительных объективных переменных. Транспортная доступность офиса, как и ожидалось, положительно связана с Внешней инфраструктурой, которая через Совместимость и Привлекательность укрепляет благополучие. Стаж работы оказывает прямой положительный эффект как на ЛБ, так и на параметр Офис как жизненный нарратив. Это может свидетельствовать о том, что более длительное пребывание в одной организации формирует у сотрудников чувство стабильности и приверженности, что

улучшает восприятие рабочего пространства. Длительность нахождения в офисе отрицательно связана с восприятием Свободы действий, однако не оказывает значимого эффекта на уровень ЛБ. Таким образом, из дополнительных переменных Транспортная доступность офиса (p = 0,003) и стаж (p = 0,004) усиливают ЛБ через медиаторы, а длительность нахождения в офисе — нет (p = 0,354). Следовательно, гипотеза о том, что «здоровый» офис положительно связан с личным психологическим благополучием сотрудника, подтверждена частично.

Для уточнения вклада конкретных качеств «здорового» офиса в семейное благополучие была построена следующая доказательная модель: χ^2 = 48,300, df = 33, p = 0,042, CFI = 0.989, RMSEA = 0,029, 95% ДИ [0,006-0,046], PCLOSE = 0,980, SRMR = 0,035. В данной эмпирической модели представлены: блок независимых переменных — Свобода действий, Внешняя инфраструктура и Эргономичность и блок медиаторов: длительность нахождения в офисе, Отвлечение и Привлекательность (Рис. 2).

В отличие от предыдущей модели, здесь присутствует прямой вклад качеств «здорового» офиса в индикаторы семейного благополучия, хотя эти связи и не очень сильны. Так, Свобода действий в рабочей среде отрицательно связана с переживанием Любви в семье, а Внешняя инфраструктура положительно — с Семейным микроклиматом. Можно предположить, что работники с высокой субъектностью на работе склонны несколько ниже оценивать уровень переживания Любви в семейной жизни. Тогда как удобное расположение офиса способствует тому, что человек, по-видимому, меньше устаёт от дороги на работу (домой) или без ущерба для работы может выполнять домашние обязанности, например, забрать ребёнка из детского сада или отвести в музыкальную школу. Это делает повседневную жизнь более комфортной, освобождая от дополнительного стресса.

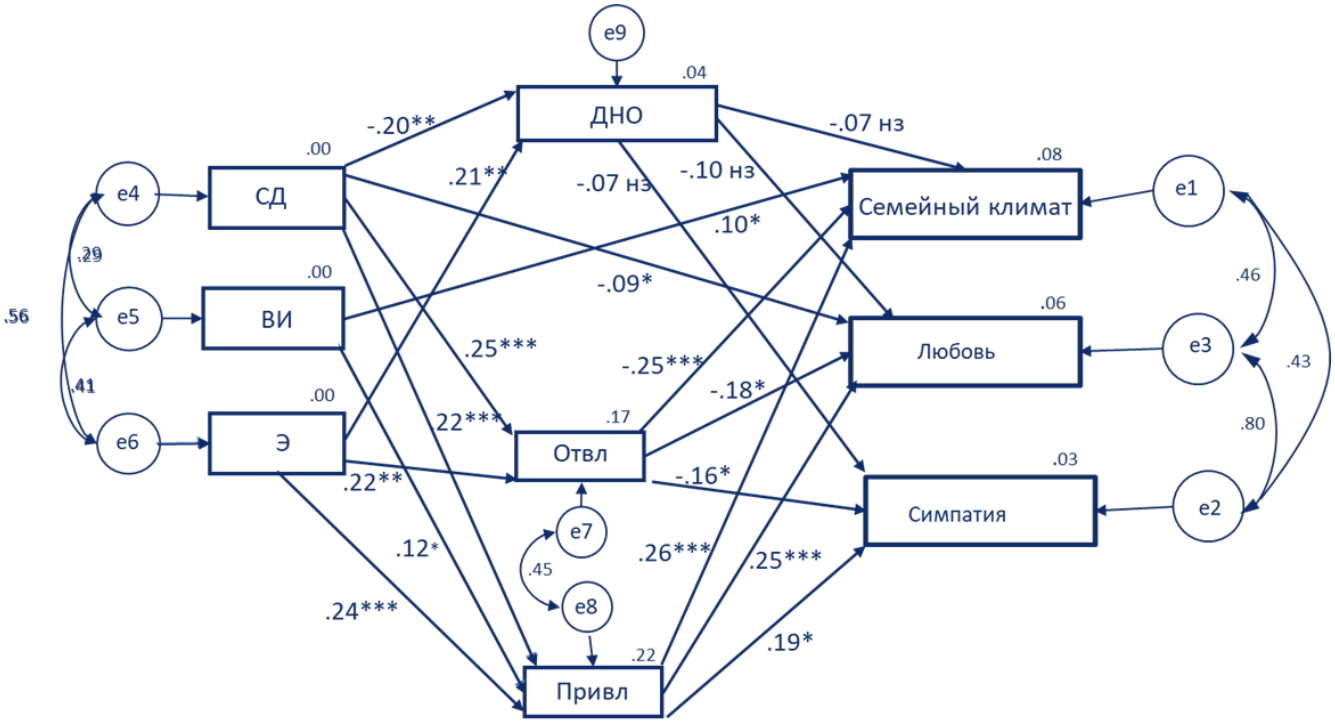


Рисунок 2. Структурная модель связей (прямых эффектов) между параметрами офисной среды, её восстановительным потенциалом и семейным благополучием

Примечания: показаны только те переменные, которые имеют значимые факторные нагрузки: ДНО — длительность нахождения в офисе, СД — Свобода действий, ВИ — Внешняя инфраструктура, Э — Эргономичность, Отвл — Отвлечение, Привл — Привлекательность. * — $p < 0,05$, ** — $p < 0,01$, *** — $p < 0,001$, «нз» — не значимо.

В то же время эти качества «здорового» офиса, наряду с Эргономичностью, оказывают на семейное благополучие и опосредствованные эффекты, причём разнонаправленные. Привлекательность офиса, поддерживаемая качествами Свободы действий, Внешней инфраструктуры и Эргономичности, вносит существенный вклад в семейное благополучие сотрудников.

Так, все три характеристики «Здорового офиса» (Свобода действий, Внешняя инфраструктура и Эргономичность) усиливают восприятие Привлекательности офиса, которая, в свою очередь, положительно связана со всеми тремя параметрами семейного благополучия, причём эти связи довольно сильны. В то же время Свобода действий и Эргономичность способствуют Отвлечению от работы. При этом Отвлечение, как и в предыдущей модели, снижает общий уровень благополучия. Это может быть связано с тем, что сотрудники испытывают чувство потери времени и незавершённости задач, приводящее к росту тревожности и снижению удовлетворённости. Сила этих связей немного ниже, но всё же остаётся значимой. Кроме того, Свобода действий, как и ожидалось, сокращает общее время, проводимое в офисе.

Однако длительность пребывания в офисе и Отвлечение не являются значимыми медиаторами связей между параметрами «здорового офиса» и семейным благополучием. Только Привлекательность опосредует связи между Внешней инфраструктурой и показателями Любви (p = 0,044), Симпатии (p = 0,047) и Семейного микроклимата (p = 0,042). Также длительность нахождения в офисе не вносит значимых прямых эффектов ни в один индикатор семейного благополучия. Учитывая наличие отрицательных прямых связей между качествами офисной среды и благополучием и в целом крайне фрагментарными и слабыми регрессионными эффектами, мы не можем утверждать, что «здоровая» офисная среда действительно поддерживает семейное благополучие.

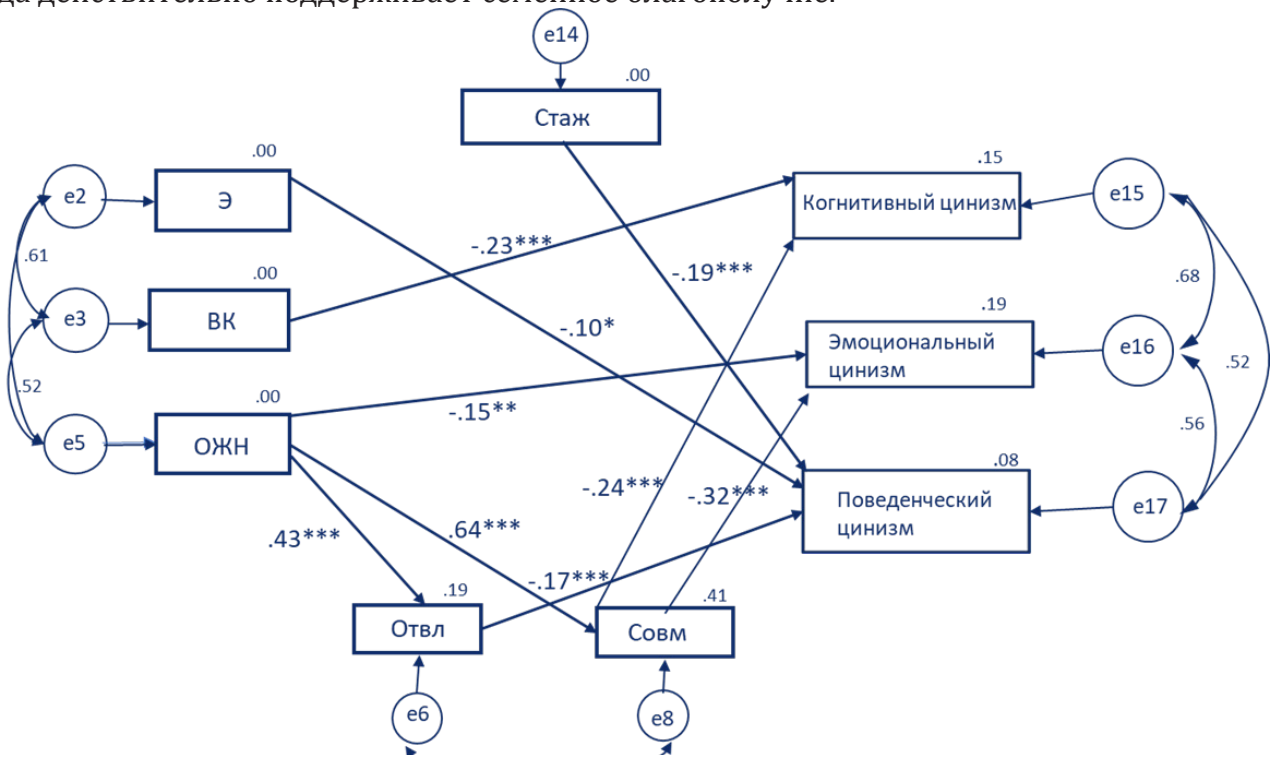


Рисунок 3. Структурная модель связей (прямых эффектов) между параметрами офисной среды, её восстановительным потенциалом и организационным цинизмом

Примечания: показаны только те переменные, которые имеют значимые факторные нагрузки. Э — Эргономичность, ВК — Внутренние коммуникации; ОЖН — Офис как жизненный нарратив, Отвл — Отвлечение, Совм — Совместимость. * — $p < 0,05$, ** — $p < 0,01$, *** — $p < 0,001$.

Наконец, переходим к анализу связи качеств офиса и социального организационного благополучия. Построенная модель (χ^2 = 27,87, *df* = 20, *p* = 0,110, CFI = 0.992, RMSEA = 0,037, 95% ДИ [0,000-0,067], PCLOSE = 0,726, SRMR = 0,061) показывает как наличие прямого вклада, так и присутствие медиаторов. В данной эмпирической модели представлены: блок независимых переменных — Эргономичность, Внутренняя коммуникация и Офис как жизненный нарратив, блок медиаторов — Совместимость и Отвлечение, а также дополнительная объективная переменная — Стаж (Рис. 3).

Среди таких переменных, как возраст, длительность нахождения в офисе, транспортная доступность офиса и стаж работы, только стаж напрямую снижает Поведенческий цинизм. Вполне объяснимо, что с ростом опыта сотрудники становятся более терпимыми к решениям организации и ценят своё рабочее место. Привлекательность не связана с Организационным цинизмом вообще. Таким образом, качества рабочей среды положительно связаны с социальным организационным благополучием работников.

Обсуждение результатов

Исследование подтвердило, что качества «здорового» офиса действительно связаны с различными аспектами психологического благополучия сотрудников. Однако полученные связи оказались непрямыми и неоднозначными: взаимодействие характеристик дружественной среды иногда может парадоксально приводить к снижению психологического благополучия.

Так, Эргономичность офиса вносит вклад в снижение поведенческих проявлений организационного цинизм, но связана с увеличением времени, проведённым на работе, что может косвенно ухудшить отношения с близкими. Кроме того, качество Отвлечение, предоставляя возможность кратковременного отдыха, также способствует снижению организационного цинизма на поведенческом уровне. Однако это же Отвлечение оказывает прямой негативный эффект на личное благополучие, вероятно, вызывая негативные эмоции из-за ощущения потери времени и снижения контроля над рабочим процессом.

Таким образом, положительные для организации аспекты офисной среды не всегда способствуют личным и семейным интересам сотрудников, и могут создавать условия для негативных последствий, что подчёркивает необходимость комплексного подхода к проектированию рабочих пространств

Анализируя вклад качеств «здорового» офиса в психологическое благополучие, следует отметить, что значимые эффекты проявляются, когда офисная среда обладает восстановительным потенциалом. Это означает, что восстановительная среда играет ключевую роль в связях физических характеристик офиса с благополучием сотрудников. Вероятно, качественные характеристики офиса связаны с восприятием среды как более восстанавливающей, способной снижать стресс и поддерживать состояние сотрудников, что вносит положительный вклад в личное, семейное и организационное благополучие работников.

Привлекательность офиса поддерживает личное благополучие и укрепляет семейные отношения, способствуя Симпатии и Любви, что создает гармонию между работой и домом. Совместимость с потребностями сотрудников снижает Когнитивный и Эмоциональный цинизм и улучшает Личное благополучие, поддерживая положительное восприятие работы и мотивируя к профессиональному развитию. Возможность Отвлечения позволяет сотрудникам восстанавливать ментальную энергию, что поддерживает организационное благополучие за счёт уменьшения усталости. При этом Отвлечение отрицательно сказывается на Личном и Семейном благополучии. Вероятно, для большинства сотрудников офис ассоции-

руется с выполнением работы, а частые отвлечения ухудшают качество работы и затягивают сроки, создавая ощущение потери времени и незавершенности задач. Это может усиливать тревожность и чувство неудовлетворённости, что, в свою очередь, негативно отражается на ощущении благополучия, самооценке и отношениях с близкими.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на рассмотрении разных способов отвлечения и восстановления на рабочем месте. А также на проверке предположений о связях между возможностями отвлечения, оценкой своей рабочей деятельности, тревожностью и ощущением благополучия. Это, в свою очередь, позволит разработать эффективные стратегии для снижения негативных эффектов Отвлечений и создания условий, поддерживающих как личное, так и семейное благополучие сотрудников.

Если обратиться к наиболее «сильным» независимым переменным, то Внутренние коммуникации и Офис как жизненный нарратив внесли наибольший вклад в организационное благополучие, Внешняя инфраструктура офиса — в семейное благополучие. Вероятно, возможность комфортной коммуникации с коллегами и общения с родными и друзьями способствует снижению негативного отношения к компании и повышают позитивное представление о ней. То же самое относится к возможности вписать офис в жизненный нарратив — соответствие рабочего места личным и профессиональным ценностям сотрудников и чувство общности с коллегами также вносит вклад в благополучие на рабочем месте. Данные выводы могут лечь в основу будущих исследований, изучающих, как именно выделенные характеристики офиса могут быть адаптированы для удовлетворения разных личных, организационных и семейных потребностей.

Что же касается эффектов, то наиболее чувствительными к качеству среды показателями благополучия явились Когнитивный и Эмоциональный аспекты организационного цинизма. Это ещё раз доказывает критичность наличия «здоровой» — комфортной и развивающей — рабочей среды для позитивного отношения к организации.

Таким образом, «здоровый» офис действительно способствует психологическому благополучию. Однако эти эффекты более однозначны применительно к личному и организационному, но не семейному благополучию, и потому гипотезу можно считать лишь частично подтвердившейся. Вклад офисной среды в семейное благополучие может быть как положительным, так и отрицательным, и требует осторожного анализа. В заключение можно сказать, что модель оказалась сложнее и более нюансированной, чем предполагалось. Использование структурного анализа позволило понять, почему корреляционный анализ практически не показал связей между качествами офиса и семейным благополучием: эти связи оказались нелинейными, нередко компенсирующими друг друга. Можно констатировать, что результаты требуют дальнейшего исследования.

Полученные выводы согласуются с теориями салютогенеза А. Антоновски и витаминной модели П. Уорра, которые подчёркивают важность характеристик рабочей среды для поддержания психологического благополучия сотрудников (Antonovsky, 1996; Warr, 1994). Результаты также совпадают с исследованиями Дж. Хервагена с коллегами, в которых были описаны требования к офисной среде, схожие с характеристиками, обозначенными в нашем исследовании как Привлекательность и Свобода действий (Heerwagen et al., 1995). Эффект Привлекательности подтверждается исследованием П. Винка с коллегами, которое показало, что разнообразие и Эргономика офисного пространства повышают общую удовлетворённость сотрудников (Vink et al., 2006).

Вместе с тем, обнаруженные связи между Эргономичностью и Организационным цинизмом частично согласуются с выводами Мишель Робертсон и Майкла О'Нейла, указываю-

щих на снижение стресса и эмоционального истощения при улучшении эргономики (Robertson, O'Neill, 2013). В нашем исследовании Эргономичность, хотя и снижает Когнитивные проявления цинизма, также связана с увеличением времени, проводимого на работе, что может увеличивать стресс из-за повышенных требований со стороны организации. Это согласуется с выводами Дж. Каллагана с коллегами о том, что длительное пребывание на удобных рабочих местах связано с ростом эмоционального истощения (Callaghan et al., 2010).

Наши выводы подчёркивают важность комплексного и сбалансированного подхода к проектированию офисной среды, что подтверждается исследованием К. Бодин Дэниелссон и Т. Теорелла, которое показывает, что более комфортные офисы, учитывающие личное пространство сотрудников, способствуют эмоциональной устойчивости и снижают уровень стресса (Bodin Danielsson, Theorell, 2024). Данные Дж. Кима и Р. Де Дира также указывают, что оптимизация офисного пространства должна одновременно учитывать потребности в приватности и коммуникации (Kim, De Dear, 2013).

Таким образом, исследование демонстрирует сложную роль характеристик офисного пространства в формировании личного, семейного и организационного благополучия сотрудников. Выявленные взаимосвязи имеют важное практическое значение для проектирования рабочих пространств и создания программ, направленных на повышение уровня психологического благополучия сотрудников.

Практические рекомендации

Организационным психологам и руководителям

1. Для повышения организационного благополучия сотрудников необходимо внедрить качественные возможности для Внутренних коммуникаций и создать среду, где офис воспринимается как значимая часть жизни сотрудников. Это способствует снижению Когнитивных и Эмоциональных проявлений организационного цинизма.

2. Для создания восстановительной среды необходимо формировать офисное пространство, учитывая такие восстановительные характеристики среды, как Привлекательность и Совместимость, чтобы поддерживать личное и социальное благополучие сотрудников.

3. Для поддержки личного и семейного благополучия необходимо развивать Внешнюю инфраструктуру офиса, обеспечивая удобные транспортные связи, парковочные зоны ближе к входам, места для велосипедов и продуманные маршруты от остановок общественного транспорта. Организовать на первом этаже магазины, кафе, аптеку и другие повседневные удобства, чтобы сотрудники могли решать бытовые задачи. Такие элементы Внешней инфраструктуры положительно влияют на семейные отношения сотрудников.

4. Для создания гибких рабочих пространств целесообразно создавать адаптируемые рабочие зоны, которые учитывают индивидуальные предпочтения сотрудников, поскольку восприятие офиса и его вклад в психологическое благополучие варьируются в зависимости от возраста, стажа и времени, проведённого на рабочем месте.

5. Для создания офисной среды с высокой Привлекательностью рекомендуется:

5.1. добавить яркие акценты, разнообразие текстур и фактур, а также элементы, создающие ощущение движения, чтобы удерживать внимание сотрудников и пробуждать интерес (визуальная многослойность);

5.2. обеспечить места, с которых открывается вид на рабочую активность коллег или на панорамные виды, такие как городские пейзажи или природа за окном (обзорные зоны);

5.3. создать зоны и объекты, которые поощряют общение и сотрудничество между сотрудниками (пространства для взаимодействия);

5.4. организовать пространства для обмена опытом и коллективного творчества, где сотрудники могут быть как активными участниками, так и наблюдателями, в зависимости от их настроя и задач (зоны для обучения и творчества).

6. Для создания офисной среды с высокой Совместимостью (с личными потребностями сотрудников) рекомендуется:

6.1. обеспечить наличие различных пространств для индивидуальной работы, командного взаимодействия и неформального общения. Это даст сотрудникам возможность выбирать рабочее место в соответствии с их текущими предпочтениями, психологическим состоянием и характером выполняемой задачи (разнообразие рабочих зон);

6.2. предоставить сотрудникам возможность адаптировать рабочие места под свои потребности и предпочтения, чтобы офис отражал их индивидуальность (персонализация рабочего пространства);

6.3. использовать элементы дизайна, которые способствуют укреплению ощущения идентичности и привязанности к рабочему пространству (создание чувства принадлежности);

6.4. предусмотреть комфортные пространства для восстановления, такие как кафе-зоны и уютные уголки для перерывов (зоны отдыха).

Заключение

Наше исследование демонстрирует, что дружественная офисная среда действительно вносит вклад в личное, семейное и социальное психологическое благополучие работников, хотя эти эффекты часто косвенные и неоднозначные. Многие качества «здорового» офиса активизируются через характеристики, связанные с восстановительным потенциалом среды, такими как Привлекательность, Совместимость и Отвлечение.

Полученные регрессионные модели выявили качества «здорового» офиса, наиболее и наименее существенные для позитивного функционирования работников. Хотя этот вклад значим, он остается умеренным. Кроме того, разные аспекты психологического благополучия демонстрируют разную восприимчивость к характеристикам физического рабочего пространства: в наибольшей степени они важны для организационного благополучия, в наименьшей — для семейного. Эти результаты, впрочем, возвращают нас к идеям гуманистической психологии о субъектности и самодетерминации специалиста как автора своей профессиональной траектории, не очень сильно зависящего от контекста и обстоятельств трудовой деятельности (Deci, Ryan, 1985). Можно предположить, что «здоровый» офис будет сильнее влиять на профессионалов с невысоким уровнем переживания своего профессионального призвания, что, впрочем, требует отдельного исследования.

Представляется, что полученные результаты могут сделать реалистичными ожидания специалистов в области управления организациями и улучшить дизайнерские решения, повышая личное благополучие сотрудников, их лояльность организации и избегая рисков для семейного благополучия.

Финансовая поддержка

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Литература

Гозман, Л. Я.[3] Алешина, Ю. Е. (1985). Исследование любви и симпатии в межличностных отношениях. *Вопросы психологии, 1,* 99–108.

Колпачников, В. В., Тишова, А. Н. (2016). Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? *Организационная психология, 6*(3), 38–49.

Кузнецова, А. С., Заварцева, М. М. (2018). Культура труда и здоровье работающего человека. В сб.: К. А. Бочавер и А. Б. Данилов (ред). *Человек Работающий. Междисциплинарный подход в психологии здоровья*. М.: Перо.

Павлова, М. В. (2022). Биофильный и салютогенный дизайн в создании «здорового» офиса. *Коммуникации. Медиа. Дизайн, 7*(2), 97–124.

Павлова, М. В., Дзюбенко, М. М., Нартова-Бочавер, С. К. (2022). Шкала Организационного цинизма: адаптация русскоязычной версии. *Социальная психология и общество, 13*(3), 184–200.

Сатир, В. (1992). *Как строить себя и свою семью*. М.: Прогресс.

Штроо, В. А. (2016). Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях. *Организационная психология, 6*(3), 91–104.

Antonosky, A. (1996). The salutogenetic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international, 11*(1), 11–18.

Armitage, L. A., Nassor Amar, J. H. (2021). Person-Environment Fit Theory: Application to the design of work environments. In R. Appel-Meulenbroek, V. Danivska (Eds.), *A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and the Office Environment* (14–26). Routledge. DOI: 10.1201/9781003128830-2

Bae, S., Asojo, A. O., Martin, C. S. (2020). Impact of occupants' demographics on indoorenvironmental quality satisfaction in the workplace. *Building Research & Information, 48*(3), 301–315. DOI: 10.1080/09613218.2019.1627857

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 273–285.

Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health: A systematic scoping review. *Building and Environment, 207A*, [108505]. DOI: 10.1016/j.buildenv.2021.108505

Bodin Danielsson, C., Olsson, D., Andersson, M., Järvholm, L. S. (2021). Productivity, satisfaction, work environment and health after relocation to an activity-based flex office. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(14), 7640. DOI: 10.3390/ijerph18147640

Bodin Danielsson, C., Theorell, T. (2024). Office Design's Impact on Psychosocial Work Environment and Emotional Health. *Int J Environ Res Public Health, 3;21*(4), 438. DOI: 10.3390/ijerph21040438

Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisior Perspectives on Work Outcomes. In: *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management* (1–33). Philadelphia.

Browning, W. D., Ryan, C. O. (2020). *Nature Inside: A Biophilic Design Guide.* Routledge.

Callaghan, J. P., Gregory, D. E., Durkin, J. L. (2010). Do NIRS measures relate to subjective low back discomfort during sedentary tasks? *International Journal of Industrial Ergonomics, 40*(2), 165–170. DOI: 10.1016/j.ergon.2010.01.002&#8203

Clements-Croome, D., Turner, B., Pallaris, K. (2019). Flourishing workplaces: a multisensory approach to design and POE. *Intelligent Buildings International, 11*(3-4), 131–144. DOI: 10.1080/17508975.2019.1569491

3 Л. Я. Гозман признан в РФ иностранным агентом.

Damaske, S., Smyth, J. M., Zawadzki, M. J. (2014). Has work replaced home as a haven? Reexamining Arlie Hochschild's Time Bind proposition with objective stress data. S*ocial Science and Medicine, 115*, 130–138.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

De Cooman, R., Vleugels, W. (2022). Person–Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.* DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.377

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542

Durakovic, I., Aznavoorian, L., Candido, C. (2023). Togetherness and (work)Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. *Sustainability, 15*, 94. DOI: 10.3390/su15010094

Edwards, J., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In: C. L. Cooper (ed.), *Theories of organizational stress* (28–67). Oxford: Oxford University Press.

Haapakangas, A., Sirola, P., Ruohomaki, V. (2022). Workspace use, perceived work environment and employee wellbeing: A case study of an activity-based office. In: *51st Nordic Ergonomics and Human Factors Society Conference.*

Hähn, N., Essah, E., Blanusa, T. (2020). Biophilic design and office planting: a case study of effects on perceived health, well-being and performance metrics in the workplace. In: *Intelligent Buildings International*. DOI: 10.1080/17508975.2020.1732859

Hartig, T., Bringslimark, T., Patil, G. G. (2008). Restorative environmental design: What, when, where, and for whom. In: *Bringing buildings to life: The theory and practice of biophilic building design* (133–151).

Hartig, T., Korpela, K., Evans, G. W., Gärling, T. (1997). A measure of restorative quality in environments. *Scandinavian Housing and Planning Research, 14*(4), 175–194. DOI: 10.1080/02815739708730435

Heerwagen, J. H., Haubach, J. G., Montgomery, J., Weimer, W. C. (1995). Environmental design, work, and well-being: managing occupational stress through changes in workplace environment. *Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses, 43*(9), 458–468.

Herzberg, F. I., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization of intimate life: Notes from home and work.* Berkeley: University of California Press.

Horelli, L. (2007). Constructing a theoretical framework for environmental child-friendliness. *Children, Youth and Environments, 17*(4), 267–292.

Kellert, S. R. (2018). *Nature by Design: The Practice of Biophilic Design*. Yale University Press.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121–140. DOI: 10.2307/2787065

Kim, J., De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology, 36,* 18–26. DOI: 10.1016/j.jenvp.2013.06.007&#8203

Kropman, D., Appel-Meulenbroek, R., Bergefurt, L., LeBlanc, P. (2023). The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health. *Ergonomics, 66*(5), 658–675. DOI: 10.1080/00140139.2022.2108905

Lott, Y., Wöhrmann, A. M. (2023). Spillover and crossover effects of working time demands on work–life balance satisfaction among dual-earner couples: the mediating role of work–life conflict. *Curr Psychol, 42*, 12957–12973. DOI: 10.1007/s12144-022-03850-0

Marzban, S., Candido, C., Avazpour, B., Mackey, M., Zhang, F., Engelen, L., Tjondronegoro, D. (2023). The potential of high-performance workplaces for boosting worker productivity, health, and creativity: A comparison between WELL and non-WELL certified environments. *Building and Environment, 243*, 110708. doi: 10.1016/j.buildenv.2023.110708.

McCoy, J. M. (2005). Linking the Physical Work Environment to Creative Context. *Journal of Creative Behavior, 39*(3), 167–189. DOI: 10.1002/j.2162-6057.2005.tb01257.x

McElroy, J. C., Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations, 63*(5), 609–636. DOI: 10.1177/0018726709342932

Meyers-Levy, J., Zhu, R. (2007). The influence of ceiling height: The effect of priming on the type of processing that people use. *Journal of Consumer Research, 34*(2), 174–186. DOI: 10.1086/519146

Pavlova, M. V., Reznichenko, S. I., Nartova-Bochaver, S. K. (2023). A new instrument to measure healthy workplace qualities: The people in the office scale. *Frontiers in Psychology, 14*. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1241555

Robertson, M., O'Neill, M. J. (2003). Reducing musculoskeletal discomfort: Effects of an office ergonomics workplace and training intervention. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 9*(4), 491–502. DOI: 10.1080/10803548.2003.11076579

Robinson, O. C., Lopez, F. G., Ramos, K., Nartova-Bochaver, S. (2013). Authenticity, social context, and well-being in the United States, England, and Russia: A three-country comparative analysis. *J. Cross Cult. Psychol., 44*, 719–737. DOI: 10.1177/0022022112465672

Rubin, Z. (1970). Measurement of romantic love. *Journal of Personality and Social Psychology, 16*(2), 265–273. DOI: 10.1037/h0029841

Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworths, Boston.

Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., et al. (2007). The Warwick – Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health Qual Life Outcomes, 27*(5), 63. DOI: 10.1186/1477-7525-5-63

Vink, P., Koningsveld, E. A. P., Molenbroek, J. F. (2006). Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity. *Applied Ergonomics, 37*(4 SPEC. ISS.), 537–546. DOI: 10.1016/j.apergo.2006.04.012&#8203

Wahlström, V., Öhrn, M., Harder, M. et al. (2024). Physical work environment in an activity-based flex office: a longitudinal case study. *Int Arch Occup Environ Health.* DOI: 10.1007/s00420-024-02073-z

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress, 8*(2), 84–97.

World Health Organization, Burton, J. (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background Document and Supporting Literature and Practices. *World Health Organization*. Available online at: https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144 [accessed February 12, 2024].

Поступила 30.05.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

«Healthy» office as a factor affecting employees' psychological well-being

Milada PAVLOVA
ORCID: 0000-0003-0361-3833
Sofia REZNICHENKO
ORCID: 0000-0002-7930-8790
Maria DZYUBENKO
ORCID: 0000-0002-0445-6764
Sofya NARTOVA-BOCHAVER
ORCID: 0000-0002-8061-4154
HSE University, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose*. The objective of the study is to analyze the contribution of subjectively perceived physical and psychological qualities of the office environment (the "healthy" office) to the personal, family, and organizational psychological well-being of employees. *Methodology*. The sample consisted of 319 respondents aged 19–72 years (220 women, M = 40.76 ± 13.88 years), with an average work experience of 17.14 ± 12.76 years, predominantly Russians, representing various professions. To assess the qualities of a "healthy" office, the People in the Office and the Perceived Restorativeness Scales were used. Personal psychological well-being was measured using the Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS), family well-being with the Love and Affection Scale, and the Family Climate Scale, and organizational well-being with the Organizational Cynicism Scale. *Findings*. The results showed that a "healthy" office environment, particularly parameters such as External Infrastructure, Internal Communications, Ergonomics, Freedom of Action at the workplace, and the connection of work to the employee's professional narrative, significantly contributes to personal, family, and organizational well-being. Often, this contribution is not direct but mediated through restorative aspects of the environment such as Being Away, Fascination, Compatibility. However, Being Away as an opportunity for rest at the workplace reduces personal and family well-being but not organizational well-being. Only work experience, and not the duration of stay in the office or the convenience of its location, directly contributes to certain aspects of well-being. *Value of the Results*. The study provides empirical support for the concept of a "healthy" office as a factor affecting employees' psychological well-being and builds predictive models describing the contribution of various qualities of a "healthy" office to different aspects of psychological well-being. The results can be used for effective organizational management.

Keywords: "healthy" office; office environment qualities; psychological well-being of employees; office design.

Address: 20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation. **E-mail:** arch_dom@mail.ru

References

Antonosky, A. (1996). The salutogenetic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international, 11*(1), 11–18.

Armitage, L. A., Nassor Amar, J. H. (2021). Person-Environment Fit Theory: Application to the design of work environments. In R. Appel-Meulenbroek, V. Danivska (Eds.), *A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and the Office Environment* (14–26). Routledge. DOI: 10.1201/9781003128830-2

Bae, S., Asojo, A. O., Martin, C. S. (2020). Impact of occupants' demographics on indoorenvironmental quality satisfaction in the workplace. *Building Research & Information, 48*(3), 301–315. DOI: 10.1080/09613218.2019.1627857

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 273–285.

Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health: A systematic scoping review. *Building and Environment, 207A*, [108505]. DOI: 10.1016/j.buildenv.2021.108505

Bodin Danielsson, C., Olsson, D., Andersson, M., Järvholm, L. S. (2021). Productivity, satisfaction, work environment and health after relocation to an activity-based flex office. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(14), 7640. DOI: 10.3390/ijerph18147640

Bodin Danielsson, C., Theorell, T. (2024). Office design's impact on psychosocial work environment and emotional health. I*nt J Environ Res Public Health. 3;21*(4), 438. DOI: 10.3390/ijerph21040438

Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisior perspectives on work outcomes. In: *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management* (1–33). Philadelphia.

Browning, W. D., Ryan, C. O. (2020). *Nature Inside: A Biophilic Design Guide*. Routledge.

Callaghan, J. P., Gregory, D. E., Durkin, J. L. (2010). Do NIRS measures relate to subjective low back discomfort during sedentary tasks? *International Journal of Industrial Ergonomics, 40*(2), 165–170. DOI: 10.1016/j.ergon.2010.01.002&#8203

Clements-Croome, D., Turner, B., Pallaris, K. (2019). Flourishing workplaces: a multisensory approach to design and POE. I*ntelligent Buildings International, 11*(3-4), 131–144. DOI: 10.1080/17508975.2019.1569491

Damaske, S., Smyth, J. M., Zawadzki, M. J. (2014). Has work replaced home as a haven? Reexamining Arlie Hochschild's Time Bind proposition with objective stress data. *Social Science and Medicine, 115*, 130–138.

De Cooman, R., Vleugels, W. (2022). Person–environment fit: Theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes. In: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.* DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.377

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* Plenum Press.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542

Durakovic, I., Aznavoorian, L., Candido, C. (2023). Togetherness and (work)place: insights from workers and managers during Australian covid-induced lockdowns. *Sustainability, 15*, 94. DOI: 10.3390/su15010094

Edwards, J., Caplan, R. D., Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In: C. L. Cooper (ed.), *Theories of organizational stress* (28–67). Oxford: Oxford University Press.

Gozman, L. Ya[4]. Alyoshina, Yu. Ye. (1985). Issledovaniye lyubvi i simpatii v mezhlichnostnykh otnosheniyakh [A study of love and sympathy in interpersonal relationships]. *Voprosy psikhologii, 1,* 99–108. (in Russian)

Haapakangas, A., Sirola, P., Ruohomaki, V. (2022). Workspace use, perceived work environment and employee wellbeing: A case study of an activity-based office. In: *51st Nordic Ergonomics and Human Factors Society Conference*.

Hähn, N., Essah, E., Blanusa, T. (2020). Biophilic design and office planting: a case study of effects on perceived health, well-being and performance metrics in the workplace. In: *Intelligent Buildings International.* DOI: 10.1080/17508975.2020.1732859

Hartig, T., Bringslimark, T., Patil, G. G. (2008). Restorative environmental design: What, when, where, and for whom. In: *Bringing buildings to life: The theory and practice of biophilic building design*, 133–151.

Hartig, T., Korpela, K., Evans, G. W., Gärling, T. (1997). A measure of restorative quality in environments. *Scandinavian Housing and Planning Research, 14*(4), 175–194. DOI: 10.1080/02815739708730435

Heerwagen, J. H., Haubach, J. G., Montgomery, J., Weimer, W. C. (1995). Environmental design, work, and well-being: managing occupational stress through changes in workplace environment. *Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses, 43*(9), 458–468.

Herzberg, F. I., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization of intimate life: Notes from home and work. Berkeley*: University of California Press.

Horelli, L. (2007). Constructing a theoretical framework for environmental child-friendliness. *Children, Youth and Environments,* 17(4), 267–292.

Kellert, S. R. (2018). *Nature by Design: The Practice of Biophilic Design*. Yale University Press.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly, 61*(2), 121–140. DOI: 10.2307/2787065

Kim, J., de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology, 36,* 18–26. DOI: 10.1016/j.jenvp.2013.06.007&#8203

Kolpachnikov, V., Tishova, A. (2016). Chelovekotsentirovannyy podkhod v organizatsiyakh: uto-piya ili strategicheskiy potentsial? [A person-centered approach in organizations: Utopia or strategic potential?]. *Organizational Psychology, 6*(3), 38–49. (in Russian)

Kropman, D., Appel-Meulenbroek, R., Bergefurt, L., LeBlanc, P. (2023). The business case for a healthy office; a holistic overview of relations between office workspace design and mental health, *Ergonomics, 66*(5), 658–675. DOI: 10.1080/00140139.2022.2108905

Kuznetsova, A. S., Zavartseva, M. M. (2018). Kul'tura truda i zdorov'ye rabotayushchego cheloveka [Work culture and health of a working person]. In: K. A. Bochaver i A. B. Danilov (Eds.), *Chelovek Rabotayushchiy. Mezhdistsiplinarnyy podkhod v psikhologii zdorov'ya*. M.: Pero. (in Russian)

Lott, Y., Wöhrmann, A. M. (2023). Spillover and crossover effects of working time demands on work–life balance satisfaction among dual-earner couples: the mediating role of work–life conflict. *Curr Psychol 42*, 12957–12973. doi: 10.1007/s12144-022-03850-0

Marzban, S., Candido, C., Avazpour, B., Mackey, M., Zhang, F., Engelen, L., Tjondronegoro, D. (2023). The potential of high-performance workplaces for boosting worker productivity, health, and creativity: A comparison between WELL and non-WELL certified environments. *Building and Environment, 243*, 110708. doi: 10.1016/j.buildenv.2023.110708.

McCoy, J. M. (2005). Linking the physical work environment to creative context. *Journal of Creative Behavior, 39*(3), 167–189. DOI: 10.1002/j.2162-6057.2005.tb01257.x

4 Recognized as a foreign agent in the Russian Federation.

McElroy, J. C., Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations, 63*(5), 609–636. doi: 10.1177/0018726709342932

Meyers-Levy, J., Zhu, R. (2007). The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing That People Use. *Journal of Consumer Research, 34*(2), 174–186. DOI: 10.1086/519146

Pavlova, M. V. (2022). Biofil'nyy i salyutogennyy dizayn v sozdanii «zdorovogo» ofisa [Biophilic and salutogenic design in creating a "healthy" office]. *Kommunikatsii. Media. Dizayn, 7*(2), 97–124. (in Russian)

Pavlova, M. V., Dzyubenko, M. M., Nartova-Bochaver, S. K. (2022). Shkala Organizatsionnogo tsi-nizma: adaptatsiya russkoyazychnoy versii [The Organizational Cynicism Scale: Adaptation of the Russian-language Version]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo, 13*(3), 184–200. (in Russian)

Pavlova, M. V., Reznichenko, S. I., Nartova-Bochaver, S. K. (2023). A New Instrument to Measure Healthy Workplace Qualities: The People in the Office Scale. *Frontiers in Psychology, 14*. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1241555

Robertson, M., O'Neill, M. J. (2003). Reducing musculoskeletal discomfort: Effects of an office ergonomics workplace and training intervention. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 9*(4), 491–502. DOI: 10.1080/10803548.2003.11076579

Robinson, O. C., Lopez, F. G., Ramos, K., Nartova-Bochaver, S. (2013). Authenticity, social context, and well-being in the United States, England, and Russia: A three-country comparative analysis. *J. Cross Cult. Psychol., 44*, 719–737. DOI: 10.1177/0022022112465672

Rubin, Z. (1970). Measurement of romantic love. *Journal of Personality and Social Psychology, 16*(2), 265–273. DOI: 10.1037/h0029841

Satir, V. (1992). *Kak stroit' sebya i svoyu sem'yu* [How to Build Yourself and Your Family]. M.: Progress. (in Russian)

Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworths, Boston.

Stroh, W. (2016). Chelovekotsentrirovannyy podkhod i praktika upravleniya personalom v rossiyskikh organizatsiyakh [Person-Centered Approach and HR Management Practice in Russian Organizations]. *Organizational Psychology, 6*(3), 91–104. (in Russian)

Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., et al. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health Qual Life Outcomes, 27*(5), 63. DOI: 10.1186/1477-7525-5-63

Vink, P., Koningsveld, E. A. P., Molenbroek, J. F. (2006). Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity. *Applied Ergonomics, 37*(4 SPEC. ISS.), 537–546. DOI: 10.1016/j.apergo.2006.04.012&#8203

Wahlström, V., Öhrn, M., Harder, M. et al. (2024). Physical work environment in an activity-based flex office: a longitudinal case study. *Int Arch Occup Environ Health*. DOI: 10.1007/s00420-024-02073-z

Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress, 8*(2), 84–97.

World Health Organization, Burton, J. (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background Document and Supporting Literature and Practices. Available online at: https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144 [accessed February 12, 2024].

Received 30.05.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 30–47.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-30-47

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Связь веры в справедливый мир с проявлением компенсации в оценке стереотипов медицинских работников

УЛЫБИНА Елена Викторовна
ORCID: 0000-0002-5398-9006
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

ВАСИЛЬЕВА Ксения Сергеевна
ORCID: 0009-0005-1247-6596
Многофункциональный Центр района Восточное Измайлово, Москва, Россия

Аннотация. *Цель*. Статья посвящена анализу связи веры в справедливый мир с проявлением компенсации в построении социальных стереотипов — атрибуцией тем, кто занимает более высокие ступени социальной иерархии, большей компетентности и меньшей теплоты, а тем, кто находится внизу, — большей теплоты и меньшей компетентности. Хотя компенсация направлена на гармонизацию отношений и смягчение социального неравенства, позволяя воспринимать его как более справедливое, связь веры в справедливый мир с проявлением компенсации в восприятии неравенства изучена недостаточно. *Метод*. В исследовании принимали участие 82 врача, 86 медсестер (братьев), 84 санитара (санитарки) и 83 работника других специальностей, из них 168 женщин, средний возраст 33,2 лет. Участники заполняли анкету, размещённую в интернете и включавшую оценку стереотипов врачей, медсестер (братьев) и санитаров (санитарок) по трём качествам теплоты и трём качествам компетентности, а также опросник «Вера в справедливый мир» в адаптации С. К. Нартовой-Бочавер и др. *Результаты*. Анализ результатов показал различие в структуре связей веры в справедливый мир с проявлением компенсации в зависимости от положения по отношению к иерархии и занимаемого в ней места. Гипотеза о проявлении компенсации в оценке стереотипов медицинских работников подтвердилась частично. И у медиков, и у наблюдателей сравнение групп по компетентности во всех случаях соответствует объективным различиям в квалификации. Свою группу врачи, вопреки гипотезе, считают менее тёплой, чем компетентной. Медсёстры (братья) свою группу, как и группу врачей, считают более компетентной, чем тёплой. Во всех остальных случаях, ни при оценке теплоты и компетентности внутри стереотипов, ни при оценке соотношения теплоты между группами, компенсация у медсестёр (братьев) не присутствует. Гипотеза о связи вера в справедливый мир с компенсацией подтвердилась тоже частично. При межгрупповом сравнении вера в справедливый мир связана с компетентностью у медсестёр (братьев) и санитаров(ок), занимающих подчинённое положение и, вероятно, нуждающихся в том, чтобы объяснить своё место недостаточными навыками. *Ценность результатов*. Полученные результаты позволяют говорить об асимметрии проявления компенсации в отношении вышестоящих и нижестоящих работников. По отношению к нижестоящим компенсация проявляется только в одном случае, а именно: у врачей по отношению к сёстрам. Во всех остальных случаях — только по отношению к вышестоящим.

Ключевые слова: вера в справедливый мир; теория компенсации; социальные стереотипы; стереотипы медицинских работников.

Адрес: 119571 Москва, пр. Вернадского, 82. **E-mail**: evulbn@gmail.com

Введение

Социальная иерархия — это вертикально стратифицированные отношения, в которых те, кто находится на более высоких уровнях, обладают большей властью, свободой, статусом и ресурсами, чем те, кто находится ниже (Friehs, Aparicio Lukassowitz, Wagner, 2022). Терпимость к социальной иерархии в разных сферах, обеспечивающая её устойчивость, определяется, в частности, мотивом компенсации, который проявляется в стремлении объяснить высокое положение большей компетентностью и смягчить недовольство неравенством атрибуцией большей теплоты тем, кто находится внизу иерархии (Fiske, Bai, 2020; Yzerbyt, 2018). Такое распределение качеств позволяет считать положение в иерархии результатом собственных действий и должно обеспечивать оценку реальности как справедливой. Однако связь проявления компенсации с верой в справедливый мир изучена недостаточно. Особый интерес представляют взаимные стереотипы у сотрудников медицинских учреждений, где иерархические отношения имеют преимущественно профессиональную специфику.

Теоретические основы

Модель содержания стереотипов и эффект компенсации

Согласно модели содержания стереотипов (МСС) восприятие социальных групп строится вокруг двух базовых измерений — 1) теплоты, отражающей дружелюбие объекта и доверие к нему и 2) компетентности, оценивающей способности объекта и его агентность (Григорьев, 2020; Fiske, Cuddy, Glick, Xu, 2002). Компетентность связана с конкурентоспособностью группы, а теплота — с отсутствием враждебных намерений, что важно для построения взаимоотношений с объектом (Fiske, Bai, 2020). Модель воспроизводится в разных культурах и использовалась для описания стереотипов разных групп, включая этнические, культурные, и профессиональные, что подтверждает её высокую применимость по отношению к широкому кругу социальных феноменов (Григорьев, 2020; Григорьев, Комягинская, 2023; Fiske, Dupree, 2014; Fiske, Cuddy, Glick, Xu, 2002; Grigoryev, 2022; Grigoryev, Fiske, Batkhina, 2019; He, Kang, Tse, Toh, 2019; Imhoff, Woelki, Hanke, Dotsch, 2013; Strinić, Carlsson, Agerström, 2020).

Результаты показывают, что положение стереотипов в пространстве теплоты и компетентности определяется различиями групп в социальном статусе и отражает те чувства, которые группа вызывает. Высокая компетентность и высокая теплота приписывается своей и другим нравящимся группам, они воспринимаются как не опасные и полезные. На противоположном полюсе, сочетающем низкую компетентность и низкую теплоту, находятся те, от которых стараются держаться подальше (наркоманы, бомжи и тому подобные), они воспринимаются как опасные, потенциально не полезные и вызывают презрение (Fiske, Cuddy, Glick, Xu, 2002; Harris, Fiske, 2007).

Но стереотипы большинства групп амбивалентны и включают высокие оценки по одному фактору и низкие — по другому фактору (Durante, Tablante, Fiske, 2017). Высококонкурентные группы (богатые, женщины карьеристки, юристы и тому подобные), имеющие власть и доступ к разнообразным ресурсам, вызывают зависть. Таким группам приписывается высокая компетентность (рационализирующая их высокий статус) и низкая теплота (объясняющая неприязнь к ним). К неопасным группам с низким статусом (пожилым, инвалидам, домохозяйкам и тому подобным), испытывают патерналистские чувства. Низкая компетентность оправдывает их положение, а теплота устраняет враждебность и позволяет относиться к ним покровительственно, что должно уравновешивать отсутствие ресурсов (Fiske, Cuddy, Glick, Xu, 2002; Harris, Fiske, 2007). Дополнительность теплоты и компетентности создаёт эффект ком-

пенсации, отражающей мотивацию иметь сбалансированный образ мира, примиряющий с неравенством, снижающей недовольство тех, кто находится внизу и позволяет тем, кто выше проявить великодушие, обеспечивая самоуважение (Kay, Jost, 2003; Kervyn, Yzerbyt, Demoulin, Judd, 2008; Smith, Stathi, 2002; Yzerbyt, 2018).

При межгрупповом контакте одна группа обычно воспринимается как более компетентная, а другая — как более тёплая, что даёт группам возможность различий при сохранении самооценки и позитивной идентичности (Cambon, Yzerbyt, 2017; Yzerbyt, Provost, Corneille, 2005). Так как компетентность, как правило, отражает объективную реальность, то при межгрупповом сравнении члены групп проявляют социальное творчество, манипулируя атрибуцией теплоты, в большей степени зависящей от субъективной оценки (Yzerbyt, Provost, Corneille, 2005). Компенсация примиряет с неравенством и тех, кто занимает более высокие позиции, и тех, кто занимает низкие, позволяя считать его справедливым (Schmitz, Yzerbyt, 2022).

Вера в справедливый мир как способ причинного объяснения неравенства

Согласно теории веры в справедливый мир (ВСМ) М. Лернера у человека есть потребность поддерживать иллюзию существования правил, соблюдение которых приводит к успеху, а нарушение — наказывается (Lerner, Miller, 1978). Эта адаптивная иллюзия наличия причин происходящего поддерживает веру в то, что желаемое можно заработать, а приложенные усилия дают право на лучшие результаты. Для сохранения этой иллюзии имеет смысл соблюдать законы и договорённости, быть предусмотрительным и помогать другим, но, так как в справедливом мире не может быть невинно пострадавших, то вина за происшедшее приписывается жертве которая, вероятно, эти правила нарушила (Harris, Fiske, 2007; Litam, Balkin, Hendricks, 2022; Nartova-Bochaver, Podlipnyak, Hohlova, 2013; Strinić, Carlsson, Agerström, 2022; Wang, Fu, Wu, Wang, 2023). Для самих жертв обвинение себя тоже адаптивно, так как если виноват сам субъект, то порядок сохранён, правила действую и есть шанс все исправить (Friehs, Aparicio Lukassowitz, Wagner, 2022; Kay, Jost, 2003; Lipkusa, Dalbert, Siegler, 1996).

Структура ВСМ неоднородна, и в ней выделяют факторы Веры в справедливость по отношению к субъекту лично ($ВСМ_{личн}$) и Веры в справедливость по отношению ко всем ($ВСМ_{общ}$) [30]. Обе шкалы связаны с доверием к государственной системе, людям и умеренно связаны с просоциальным поведением (*Гулевич, Сариева*, 2020; Guo, Chen, Ma, Li, Hommey, 2020; Nartova-Bochaver, Donat, Rüprich, 2019). $ВСМ_{личн}$ положительно коррелирует с общими показателями благополучия и альтруизмом (Bartholomaeus, Strelan, Burns, 2024; Hafer, Rubel, 2015; Lipkusa, Dalbert, Siegler, 1996; Nartova-Bochaver, Donat, Rüprich, 2019]. А $ВСМ_{общ}$ поддерживает представление о том, что в плохом положении могут оказаться те и только те, кто сам виноват (Bègue, Bastounis, 2003; Lipkusa, Dalbert, Siegler, 1996; Nataraj-Hansen, Richards, Nataraj-Hansen, Richards, 2023). Обвинение жертвы сохраняет ощущение общей справедливости, снижает чувство неопределённости и даёт возможность верить в то, что ситуацию можно контролировать, если не повторять ошибок пострадавшего. ВСМ может быть решающим мотивационным фактором для оправдания неравенства и позитивного отношения к системе, поддерживая идею о том, что положение каждой социальной группы в иерархии заслужено (Jost, 2019; Lerner, Miller, 1978; Oldmeadow, Fiske, 2007). Но во всех случаях вера в справедливость предполагает поиск причинно-следственных связей, обосновывающих происшедшее.

Вера в справедливый мир и проявление компенсации

Хотя мотивы компенсации частично пересекаются с мотивами ВСМ, а актуализация амбивалентных стереотипов повышает не только уровень обоснования систем, но и уровень ВСМ, они не идентичны (Улыбина, Антонова, 2022; Kay, Jost, 2003). ВСМ основана на возможности объяснить неравенство предполагаемыми причинами сложившегося положения

(справедливо, что не компетентные люди находятся внизу социальной иерархии, а компетентные — наверху). Исследования показывают, что хотя ВСМ прямо связана с оценкой компетентности людей с высоким статусом и теплотой людей с низким, компетентность людей с высоким и низким статусом предсказывается ВСМ, а теплота — не предсказывает (Oldmeadow, Fiske, 2007). Это логично, так как уровень теплоты не может быть причиной разницы в положении. Компенсация же направлена прежде всего на поддержку самооценки и сохранение позитивной идентичности своей группы, которую привилегированные группы достигают за счет компетентности, а группы с низким статусом — за счёт теплоты, которая обладает собственной ценностью и может компенсировать недостаточную компетентность (Smith, Stathi, 2022).

Стремление к компенсации актуализируется при угрозе образу Я или при потребности проявить великодушие по отношению к тем, кто ниже, и так или иначе направлено на примирение со сложившейся иерархией (Yzerbyt, 2018). В результате компенсация повышает самооценку и тем, кто внизу, и тем, кто наверху, а ВСМ поддерживает высокую оценку устройства социальной иерархии, в том числе и за счет снижения оценки тех, кому не повезло. Таким образом, ВСМ и компенсация поддерживают иерархию разными способами. Основные различия мотива компенсации и ВСМ связаны с атрибуцией теплоты. Согласно и ВСМ, и мотиву компенсации, положение в иерархии оправдано различиями в компетентности, но различия в теплоте компенсирует это неравенство, делая его не столь обидным для тех, кто находится внизу.

Стереотипы в профессиональной деятельности медицинских работников

Исследования показали, что у групп, находящиеся в рабочих отношениях, уровень компенсации прямо зависел от различия в статусе и асимметричности отношений (Fiske, Bai, 2020). Вместе с тем то, насколько эффект компенсации будет проявляться в ситуации легитимного неравенства, обоснованного объективной разницей в образовании (компетенции) у представителей помогающей профессии, от которых ожидается высокая теплота, и будет ли в этом случае компенсация связана с ВСМ, исследовано недостаточно.

Особый интерес представляют стереотипы медицинских работников разной квалификации. В рамках медицинской организации её сотрудники находятся в иерархических отношениях, обусловленных объективными различиями. Врачи имеют высшее образование, большую власть, большую заработную плату и занимают более высокое положение, чем медсестры (братья) и санитары(ки). Медицинские сестры (братья), как правило, обладают средним специальным образованием и находятся в подчинении у врачей, руководя санитарами(ками), которые, в свою очередь, могут работать без специального образования и имеют наименьший статус в организационной иерархии. С другой стороны, врачей и медсестер стереотипно воспринимают как в равной степени компетентных и тёплых, а значит большая теплота стереотипов медсестёр (братьев) или санитаров(ок) по сравнению с врачами не кажется очевидной (Fiske, Dupree, 2014; Friehs, M. T., Aparicio Lukassowitz, F., Wagner, 2022; Strinić, A., Carlsson, M., Agerström, 2022).

В соответствии с принципом компенсации работникам с разной квалификацией наблюдатели должны приписывать и разный уровень теплоты, но связь с ВСМ, как можно предположить, будет значимой только при оценке вышестоящих нижестоящими, нуждающимися в обосновании своего положения как справедливого.

Общее предположение было конкретизировано в следующие *гипотезы*.

1. У медицинских работников и у наблюдателей при оценке стереотипов медиков разной квалификации будет проявляться компенсация, а именно: атрибуция меньшей теплоты, чем компетентности вышестоящим, и большей теплоты, чем компетентности — нижестоящим.

2. В аутостереотипах медсестер (братьев) и санитаров(ок) теплота будет значимо выше компетентности, а врачи будут приписывать стереотипам своей группы равную выраженность теплоты и компетентности.
3. Различия в компетентности во всех случаях будут соответствовать различиям в квалификации и будут связаны с ВСМ у медиков, занимающих подчинённое положение, а различия в теплоте, соответствующие компенсации, будут прямо связаны с ВСМ у наблюдателей и у медиков, занимающих подчинённое положение.
4. При оценке соотношения теплоты и компетентности внутри стереотипов ВСМ будет прямо связана с приписыванием большей компетентности, чем теплоты стереотипам вышестоящих и большей теплоты, чем компетентности стереотипам нижестоящих.
5. В аутостереотипах медицинских работников, занимающих подчинённое положение, преобладание теплоты над компетентностью будет прямо связано с ВСМ, а врачи будут оценивать свою группу вне связи с ВСМ.

Процедура исследования

Выборка

В исследовании приняло участие (N = 335) респондентов (из них 168 женщин) в возрасте от 20 до 65 лет, средний возраст 33,2 года. В общую выборку вошли 82 врача (41 женщина), 86 медицинских сестёр и братьев (44 женщин), 84 санитаров (37 женщин) и 83 сотрудников медицинских учреждений других специальностей (46 женщин) — бухгалтеров, водителей и других (в дальнейшем — наблюдателей). Приглашение рассылалось по корпоративным адресам медицинских учреждений с просьбой принять участие в исследовании. Сбор первичных данных осуществлялся в форме интернет-опроса.

Участники отвечали на вопросы о поле и возрасте, а медики также отвечали на вопросы о своей квалификации и об опыте работы по другой квалификации. Результаты показали, что опыта работы по другой квалификации ни у кого из них не было. Процедура прохождения занимала примерно 15 минут. Период проведения исследования — с 20 января 2023 г. по 27 марта 2023 г.

Методический инструментарий

«Шкала теплоты» и ***«Шкала компетентности»***. Для измерения уровня теплоты и компетентности использовались прилагательные, предложенные в работе Д. С. Григорьева с коллегами (Grigoryev, Fiske, Batkhina, 2019). Испытуемым давалась следующая инструкция: «Оцените на сколько выражены перечисленные ниже качества в распространённых стереотипах врачей (медсестёр/медбратьев и санитарок/санитаров)». Далее последовательно предлагались шесть качеств (искренний, эффективный, заслуживающий доверия, способный, тёплый, компетентный), которые нужно было оценить по степени выраженности в этом стереотипе по 9-балльной шкале Р. Ликерта (1 — «совсем нет», 9 — «очень выражено»). Теплота: искренний, заслуживающий доверия, тёплый. Компетентность: эффективный, способный, компетентный.

Опросник ***«Вера в справедливый мир»*** (*«Belief in a just world»*), адаптированная для русскоязычной выборки (Нартова-Бочавер, Подлипняк, Хохлова, 2013). Методика состоит из 13 утверждений, из которых первые семь оценивают уровень $ВСМ_{личн}$, например: «Я верю, что обычно получаю то, что заслуживаю», «Как правило, жизнь ко мне справедлива», а остальные шесть — $ВСМ_{общ}$, например, «Я считаю, что, по большому счёту, люди получают то, что заслуживают», «Я уверен, что справедливость всегда побеждает несправедливость», которые оцениваются по 6-балльной шкале Р. Ликерта.

Результаты

Обработка собранных первичных эмпирических данных проводилась с использованием программы *Jamovi* 2.3.28. В каждой подвыборке шкалы компетентности и теплоты (по три пункта в каждой) характеризуются значениями коэффициента α Кробаха в диапазоне от 0,63 до 0,79, среднее значение α = 0,70, что ниже, чем в работе Д. С. Григорьева с коллегами (Grigoryev et al., 2019). Распределение во многих случаях по критерию Шапиро — Уилка не соответствует нормальному, что определило выбор статистических критериев для анализа.

Таблица 1. Описательная статистика атрибуции теплоты и компетентности работникам с разной квалификацией

Виды атрибуций в подвыборках	Среднее	Станд. откл.	Ассиметрия	Эксцесс
Врачи				
Теплота врачей	17.329	4.608	.147	–.677
Компетентность врачей	23.110	3.621	–1.797	3.653
Теплота медсестёр (братьев)	19.622	3.899	–.182	–.379
Компетентность медсестёр (братьев)	18.841	4.547	–.247	–.848
Теплота санитаров(к)	17.085	5.034	.306	–.843
Компетентность санитаров(к)	15.671	6.418	.312	–1.245
Медсёстры (братья)				
Теплота врачей	17.837	4.084	.042	–.461
Компетентность врачей	21.744	4.533	–.889	.005
Теплота медсестёр (братьев)	18.279	3.616	.252	.477
Компетентность медсестёр (братьев)	19.244	3.300	.051	–.146
Теплота санитаров(к)	15.419	4.783	.570	–.672
Компетентность санитаров(к)	14.698	5.193	.443	–.700
Санитары(ки)				
Теплота врачей	12.631	4.786	.185	–1.246
Компетентность врачей	19.702	4.792	–.284	–.789
Теплота медсестёр (братьев)	17.560	3.201	.218	.206
Компетентность медсестёр (братьев)	17.333	3.250	–.203	1.162
Теплота санитаров(к)	16.405	3.216	.835	.590
Компетентность санитаров(к)	14.405	5.099	.071	–.934
Наблюдатели				
Теплота врачей	14.952	4.184	.474	.101
Компетентность врачей	19.675	5.292	–.380	–.891
Теплота медсестёр (братьев)	16.157	4.528	.572	.690
Компетентность медсестёр (братьев)	16.663	3.930	.111	.582
Теплота санитаров(к)	18.651	5.456	–.657	–.243
Компетентность санитаров(к)	13.337	5.426	.308	–.733

Примечания: * $p < 0{,}05$; ** $p < 0{,}01$; *** $p < 0{,}001$. Значимость приведена с поправкой Бонферрони.

Для оценки значимости различий в преобладании теплоты над компетентностью был использован критерий Вилкоксона, а для оценки связи теплоты и компетентности стереотипов медицинских работников в разных подвыборках был использован критерий ρ Спирмена (Табл. 2). Проявление компенсации рассматривалось как разница между уровнем теплоты и компетентности как внутри стереотипов, так и между стереотипами.

Для выявления значимости разницы теплоты и компетентности, приписываемых образу врача, медсестры (брата) и санитара, был использован критерий *T* Вилкоксона. Для проверки гипотезы о связи шкал ВСМ с уровнем различий в теплоте и компетентности — из показа-

телей теплоты вычитался показатель компетентности и далее рассчитывался коэффициент корреляции *ρ* Спирмена.

Таблица 2. Преобладание теплоты над компетентностью в стереотипах медицинских работников и связь различий с верой в справедливый мир

Стереотипы	T Вилкоксона	Размер эффекта	ВСМлич	ВСМобщ
По мнению врачей				
Стереотип врачей	189***	–.871	.255	.018
Стереотип медсестёр (братьев)	1439	.302	–.011	.171
Стереотип санитаров(ок)	1869	.347	–.171	.072
По мнению медсестёр (братьев)				
Стереотип врачей	290***	–.816	–.404***	–.407***
Стереотип медсестёр (братьев)	732**	–.411	–.160	–.148
Стереотип санитаров(ок)	1775	.314	.263	.110
По мнению санитаров(ок)				
Стереотип врачей	259***	–.828	–.557***	–.552***
Стереотип медсестёр (братьев)	1665	.081	.001	-.003
Стереотип санитаров(ок)	2356***	.529	.323*	.328*
По мнению наблюдателей				
Стереотип врачей	242***	–.821	–.260	–.244
Стереотип медсестёр (братьев)	976	–.278	.042	–.068
Стереотип санитаров(ок)	2297***	.655	.309	.356

Примечания: * $p < 0{,}05$; ** $\boldsymbol{p} < 0{,}01$; *** $\boldsymbol{p} < 0{,}001$. Значимость приведена с поправкой Бонферрони.

В таблицах 3 и 4 представлена значимость различий между стереотипами работников разной квалификации по уровню теплоты (Табл. 3) и компетентности (Табл. 4), по мнению отдельных групп участников исследования, а также связь этих различий с $ВСМ_{личн}$ и $ВСМ_{общ}$.

Таблица 3. Значимость различий в уровне теплоты в стереотипах врачей, медсестёр (братьев), санитаров(ок) и связь этих различий с верой в справедливый мир

Стереотипы	*T* Вилкоксона	Величина эффекта	Связь с ВСМличн (*ρ* Спирмена)	Связь с ВСМобщ (*ρ* Спирмена)
По мнению врачей				
Врачи — медсёстры (братья)	559***	–.601	.133	.057
Врачи — санитары(ки)	1382	.052	.089	.023
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	2506***	.627	-.041	.025
По мнению медсестёр (медбратьев)				
Врачи — медсёстры (братья)	1307	–.107	.242	.213
Врачи — санитары(ки)	2526***	.449	.235	.194
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	2465***	.729	.121	.077
По мнению санитаров(ок)				
Врачи — медсёстры (братья)	315***	–.801	–.453***	–.456***
Врачи — санитары(ки)	202***	.865	–.402***	–.367**
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	1937*	.396	.320*	.397***
По мнению наблюдателей				
Врачи — медсёстры (братья)	868*	–.368	–.127	–.117
Врачи — санитары(ки)	460***	–.694	–.320*	–.347*
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	727***	–.526	–.176	–.240

Таблица 4. Значимость различий в уровне компетентности в стереотипах врачей, медсестёр (братьев), санитаров(ок) и связь этих различий с верой в справедливый мир

Стереотипы	*T* Вилкоксона	Величина эффекта	Корреляция с $ВСМ_{дичн}$	Корреляция с $ВСМ_{общ}$
По мнению врачей				
Врачи — медсёстры (братья)	2573***	.714	–.234	.046
Врачи — санитары(ки)	2674***	.828	–.224	.044
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	2110***	.747	–.160	.023
По мнению медсестёр (медбратьев)				
Врачи — медсёстры/братья	2472***	.526	.436***	.414***
Врачи — санитары(ки)	3106***	.470	.496***	.412***
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	3025***	.822	.414***	.280
По мнению санитаров(ок)				
Врачи — медсёстры (братья)	2420***	.494	.393***	.343*
Врачи — санитары(ки)	2295***	.569	.509***	.509***
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	2605***	.568	.462***	.527***
По мнению наблюдателей				
Врачи — медсёстры (братья)	2669***	.648	.274	.189
Врачи — санитары(ки)	2396***	.681	.250	.203
Медсёстры (братья) — санитары(ки)	2123***	.615	.191	.266

Примечание: * — $p < 0{,}05$; ** — $p < 0{,}01$; *** — $p < 0{,}001$. Значимость приведена с поправкой Бонферрони.

Обсуждение результатов

Гипотеза о проявлении компенсации в оценке стереотипов медицинских работников подтвердилась частично. И у медиков, и у наблюдателей сравнение групп по компетентности во всех случаях соответствует объективным различиям в квалификации. А «социальное творчество», направленное на сохранение самооценки и позитивной идентичности осуществляется за счёт манипуляции теплотой (Yzerbyt, Cambon, 2017).

Свою группу врачи, вопреки гипотезе, считают менее тёплой, чем компетентной, что может отражать потребность в смягчении неравенства, но может быть и проявлением аутостереотипов самих врачей, признающих, что в процессе работы у них повышается цинизм как возможное следствие необходимости подавлять эмпатию и сострадание, рационально решая сложные задачи, связанные со здоровьем и жизнью людей (Batley et al., 2016). При сравнении групп по теплоте врачи проявляют компенсацию только по отношению к медсёстрам (братьям), приписывая им, в полном соответствии с концепцией компенсации, большую теплоту, чем компетентность, и большую теплоту, чем своей группе (Kervyn, Yzerbyt, Demoulin, Judd, 2008; Yzerbyt, 2018). Медсёстры (братья) свою группу, как и группу врачей, считают более компетентной, чем тёплой, что свойственно группам с высоким статусом (Fiske, Cuddy, Glick, Xu, 2002). Во всех остальных случаях, ни при оценке теплоты и компетентности внутри стереотипов, ни при оценке соотношения теплоты между группами, компенсация у медсестёр (братьев) не присутствует.

У санитаров(ок) компенсация и при внутригрупповой и при межгрупповой оценке проявляется только в отношении своей группы и группы врачей. Свою группу санитары(ки) считают более тёплой, чем компетентной, что является самым безопасным способом обеспечить сравнительное преимущество для групп с низким статусом (Yzerbyt, 2018). Но занимаю-

щим более высокое положение медсёстрам (братьям) санитары(ки) приписывают большую теплоту, чем своей группе. Возможно, это отражает реальные особенности профессии медсестёр (братьев), в максимальной степени, связанной с заботой о больных. Но так как участники оценивали, согласно инструкции, стереотипные представления о себе и других, то эта оценка может отражать реально существующее не слишком хорошее отношение к их профессиональной группе и снижать возможность поддерживать позитивный имидж своей группы. По отношению к санитарам(кам) другие работники ни в одном случае не проявляют патернализма, более того, им, вопреки теории компенсации, приписывают наименьший уровень теплоты по сравнению с другими.

В подвыборке наблюдателей при межгрупповом сравнении компенсация проявляется во всех случаях, а при сравнении теплоты и компетентности внутри стереотипов присутствует только в стереотипах врачей и санитаров(ок). Медсестёр (братьев) не-медики считают в равной степени тёплыми и компетентными, что гипотезе не соответствует. Вероятно, в этом случае сталкиваются две тенденции — сравнения с врачами, что требует приписывать им большую теплоту, и с санитарами(ками), что требует приписывать меньшую, результатом чего становится уравненность в стереотипе теплоты и компетентности.

Исследования показывают, что эффект компенсации выше для членов групп, чем для наблюдателей, так как в гармонизации отношении больше нуждаются те, кто в этих отношениях участвует (Schmitz, Yzerbyt, 2022). Однако в данном случае у наблюдателей компенсация проявляется чаще чем у врачей, столь же часто, как у медсестёр (братьев), и реже, чем у санитаров(ок). Но это, скорее всего, характеризует не столько наблюдателей, сколько отражает различи в потребности сохранения самооценки за счёт компенсации у медиков.

Гипотеза о связи ВСМ с компенсацией подтвердилась тоже частично. При межгрупповом сравнении ВСМ связана с компетентностью у медсестёр (братьев) и санитаров(ок), занимающих подчинённое положение и, вероятно, нуждающихся в том, чтобы объяснить своё место недостаточными навыками, так как, согласно теории М. Дж. Лернера, справедливость предполагает, что у всего в мире есть причины.

В подвыборке врачей, обладающих наивысшей квалификацией, связь ВСМ ни с компетентностью, ни с теплотой не значима. Вероятно, их высокое положение воспринимается как объективно заслуженное, и им не нужно дополнительно объяснять себе, что их место в иерархии справедливо. Но у медсестёр (братьев), тоже имеющими специальное образование и занимающих положение между врачами и санитарами(ками), компетентность значимо связана с ВСМ. Хотя их место тоже объективно обосновано, вероятно, для них важно ощущать превосходство врачей как справедливое. А большая, чем у санитаров(ок), компетентность связана для медсестёр (братьев) только с ВСМличн, отвечающей за собственные успехи, а не за общую справедливость мира. Связь ВСМ с теплотой в этой группе не значима.

У санитаров(ок), не имеющих образования и находящихся внизу иерархии, ВСМ связана и с компетентностью, и с теплотой. Они в максимальной степени могут нуждаться в том, чтобы поддерживать самооценку и обосновывать объективными причинами своё подчинённое положение. Для них объяснение своего положения низкой компетентностью работает на сохранение и образа справедливого мира, и позитивного имиджа группы. Связь ВСМ с различиями в теплоте у санитаров(ок) тоже значима во всех случаях. Они полагают справедливым меньшую, чем у всех остальных, теплоту врачей. Связь ВСМ с наименьшей теплотой тех, кто занимает высшее положение, ситуацию уравновешивает, но не объясняет, как это предполагается теорией М. Дж. Лернера, и что соответствовало бы данным, полученным в предыдущих исследованиях (Lerner, Miller, 1978; Oldmeadow, Fiske, 2007). Но, одновременно,

санитары(ки) считают справедливым и меньшую, чем у медсестёр (братьев) теплоту своей группы. Это лишает их компенсации, но, возможно, сохраняет образ справедливого мира, так как для тех, кто оказался в неблагоприятном положении, обвинение себя сохраняет иллюзию предсказуемости мира и может быть адаптивно (Friehs, Aparicio Lukassowitz, Wagner, 2022; Janoff-Bulman, 1982; Kristiansen, Giulietti, 1990).

В подвыборке наблюдателей ВСМ тоже не связана с компетентностью. Согласно данным, полученным в исследовании Дж. Олдмидоу и С. Т. Фиск, связь ВСМ с проявлением компенсации опосредована ценностными ориентациями, которые в исследовании не учитывались (Oldmeadow, Fiske, 2007). Но ВСМ у наблюдателей прямо связана с большей, чем у врачей, теплотой санитаров(ок), что положение в иерархии не объясняет, как это должно было бы быть в соответствии с теорией ВСМ, но неравенство смягчает, делая его более приемлемым.

Полученные результаты позволяют говорить о различии в проявлении компенсации у наблюдателей и медицинских работников. У тех, кто находится внутри обоснованной иерархии, компенсация проявляется избирательно. У врачей — только по отношению к наиболее близким подчинённым, гармонизация отношений с которыми может повышать эффективность профессиональной деятельности. Вероятно, врачи в наименьшей степени ощущают угрозу самооценке при сравнении с другими работниками, не нуждаются в использовании компенсации для её защиты, и, одновременно, не испытывают внешнего давления для проявления снисходительности к тем, кто находится ниже (Cambon, Yzerbyt, 2017). У остальных медицинских работников компенсация проявляется только по отношению к вышестоящим, что поддерживает позитивную идентичность уравновешивая недостаток компетенции большей теплотой.

Возможную проблему составляет отсутствие компенсации по отношению к санитарам(кам) со стороны других работников, что ставит санитаров(ок) в положение изгоев, отверженных. При обоснованной иерархии у тех, кто занимает более высокие позиции, нет необходимости компенсировать объективные различия в компетенции субъективными различиями в теплоте, а социальные нормы политкорректности и «недискриминации», предполагающие проявлять патернализм в отношении к тем, кто ниже, вероятно, в данном случае не действуют (Yzerbyt, 2018). Но, возможно, для врачей и медсестёр (братьев), имеющих специальное образование, санитары(ки) — не свои, «не медики», чужие, а амбивалентные стереотипы используются для уравновешивания различий и снижения конфликтности прежде всего в рамках единой идентичности (Durante, Tablante, Fiske, 2017). Это предположение нуждается в исследовании, включающем в числе прочего, учёт уровня идентификации с профессией для каждой группы.

Согласно теории компенсации функция амбивалентных стереотипов заключается в снижении социального напряжения (Schmitz, Yzerbyt, 2022; Yzerbyt, 2018). Отсутствие компенсации по отношению к санитарам может свидетельствовать о наличии проблем в отношениях и потенциальных или актуальных конфликтах. Но это предположение тоже нуждается в проверке.

Проявляющаяся и у медицинских работников, занимающих наиболее низкие позиции в иерархии, и у наблюдателей, связь ВСМ с различиями в теплоте, компенсирующими разницу в положении, но не объясняющими его, соответствует теории приятия системы Дж.Т. Джоста (*system justification theory*), согласно которой людям важно считать актуальную социальную систему законной и оправданной даже в ущерб собственных интересов (Jost, 2019; Kay, Jost, 2003). И этот мотив, как предсказывается теорией, в большей степени выражен у тех, кто занимает положение внизу и поэтому в большей степени нуждается в примирении со сложившейся ситуации, как это можно наблюдать у санитаров(ок).

Однако связь ВСМ с теплотой проявляется не только у тех, кто непосредственно затронут неравенством, но и у наблюдателей. Возможно, это отражает культурные особенности, связывающие справедливость не столько с тем, что заслужено, но и с проявлением милосердия и жалости, сочувствия к тем, кто находится в слабой позиции, что тоже нуждается в проверке.

Ограничения исследования

Исследование проведено на относительно небольшой выборке, что не позволяет говорить о достаточной репрезентативности результатов. В исследовании не учитывался стаж работы по специальности, который может влиять на отношения к своей и другим группам. Значимым фактором, связанным с восприятием места группы в иерархии, может быть уровень идентификации с профессиональной группой, что тоже в работе не учитывалось. Статус врачей, медсестёр (братьев) и санитаров(ок) рассматривался в работе как объективный, в то время как субъективная характеристика различий в статусе могла вносить значимый вклад и в проявление компенсации, и в уровень связи компенсации с ВСМ. Последующие исследования должны подтвердить устойчивость и воспроизводимость полученных данных на других профессиональных группах.

Заключение

Полученные результаты позволяют говорить об асимметрии проявления компенсации в отношении вышестоящих и нижестоящих работников. По отношению к нижестоящим компенсация проявляется только в одном случае, а именно: у врачей по отношению к сестрам. Во всех остальных случаях — только по отношению к вышестоящим.

Медицинские работники в большинстве случаев стремятся компенсировать своё подчинённое положение, но не смягчить положение тех, кто ниже. Так, компенсация ни в одном случае не проявляется по отношению к санитарам(кам), которые оцениваются одновременно и как самые некомпетентные, и как наименее теплые. Отсутствие компенсации по отношению к тем, кто занимает нижнюю ступень в иерархии, может создавать напряжение и быть потенциальным источником конфликтов.

Связь с ВСМ у медиков тем выше, чем ниже квалификация работников. У врачей связь отсутствует во всех случаях, у медсестер (братьев) ВСМ прямо связана с различиями в компетентности, как это предполагает теория ВСМ, и не связана с различиями в теплоте, а у санитаров(ок) ВСМ связана с различиями не только в компетентности, что соответствует теории компенсации, но с различиями в теплоте, что теории компенсации не соответствует.

У наблюдателей компенсация проявляется в соответствии с концепцией компенсации и при внутригрупповой, и при межгрупповой оценке, что не соответствует данным о том, что компенсация более выражена у тех, кто находится внутри иерархии, чем у наблюдателей.

Связь ВСМ с различиями в теплоте у наблюдателей не соответствует теории компенсации, так как не объясняет различия, но поддерживает теорию принятия системы, так как снижает недовольство неравенством.

Литература

Григорьев, Д. С. (2020). Модель содержания стереотипов и этнические стереотипы в России. *Журнал социологии и социальной антропологии, 23*(2), 215–244. DOI: 10.31119/jssa.2020.23.2.9

Григорьев, Д. С., Комягинская, Е. Ш. (2023). Межгрупповой контакт, личные и общекультурные стереотипы в межкультурных отношениях: содержание стереотипов о белорусах, китайцах, узбеках и чеченцах в Москве. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика, 20*(1), 41–66. DOI 10.22363/2313-1683-2023-20-1-41-66

Гулевич, О. А., Сариева, И. Р. (2020). Социальные верования, политическое доверие и готовность к политическому поведению: сравнение России и Украины. *Социальная психология и общество, 11*(2), 74–92. DOI:10.17759/sps.2020110205

Нартова-Бочавер, С. К., Подлипняк, М. Б., Хохлова, А. Ю. (2013). Вера в справедливый мир и психологическое благополучие у глухих и слышащих подростков и взрослых. *Клиническая и специальная психология, 3.* URL: https://psyjournals.ru/journals/cpse/archive/2013_n3/64003 (дата обращения: 23.07.2024)

Улыбина, Е. В., Антонова, А. А. (2022). Связь веры в справедливость с типичностью комплементарных стереотипов богатых и бедных. *Социальная психология и общество, 13*(1), 51–69. DOI:10.17759/sps.2022130104

Batley, N. J., Nasreddine, Z., Chami, A., Zebian, D., Bachir, R., Abbas, H. A. (2016). Cynicism and other attitudes towards patients in an emergency department in a middle eastern tertiary care center. *BMC medical education, 16*, 1–9. DOI:10.1186/s12909-016-0539-y

Bartholomaeus, J., Strelan, P., Burns, N. (2024). Does the empowering function of the belief in a just world generalise? Broad-base cross-sectional and longitudinal evidence. *Social Justice Research, 37*(1), 57–75. doi.org/10.1177/01461672211072823

Bègue, L., Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of personality, 71*(3), 435–463. DOI:10.1111/1467-6494.7103007

Cambon, L., Yzerbyt, V. Y. (2017). Compensation is for real: Evidence from existing groups in the context of actual relations. *Group Processes & Intergroup Relations, 20*(6), 745–756. doi.org/10.1177/136843021562578

Choma, B., Hafer, C., Crosby, F., Foster, M. (2012). Perceptions of personal sex discrimination: The role of belief in a just world and situational ambiguity. *The Journal of social psychology, 152*(5), 568–585. DOI:10.1080/00224545.2012.667459

Durante, F., Tablantem, C. B., Fiske, S. T. (2017). Poor but warm, rich but cold (and competent): Social classes in the stereotype content model. *Journal of Social Issues, 73*(1), 138–157. DOI:10.1111/josi.12208

Fiske, S. T., Bai, X. (2020). Vertical and horizontal inequality are status and power differences: Applications to stereotyping by competence and warmth. *Current opinion in psychology, 33*, 216–221. DOI:org/10.1016/j.copsyc.2019.09.014

Fiske, S. T., Dupree, C. (2014). Gaining trust as well as respect in communicating to motivated audiences about science topics. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 111*(supplement_4), 13593–13597. DOI:/10.1073/pnas.1317505111

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 878–902. DOI:10.1037/0022-3514.82.6.878

Friehs, M. T., Aparicio Lukassowitz, F., Wagner, U. (2022). Stereotype content of occupational groups in Germany. *Journal of Applied Social Psychology, 52*(6), 459–475. doi.org/10.1111/jasp.12872

Friesen, J. P., Kay, A. C., Eibach, R. P., Galinsky, A. D. (2014). Seeking structure in social organization: Compensatory control and the psychological advantages of hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(4), 590–609. DOI:10.1037/a0035620

Grigoryev, D. (2022). Ethnic stereotype content beyond intergroup relations within societies: Exploring the North-South hypothesis for competence and warmth. *Cross-Cultural Research, 56*(4), 345–384.

Grigoryev, D., Fiske, S. T., Batkhina, A. (2019). Mapping ethnic stereotypes and their antecedents in Russia: The stereotype content model. *Frontiers in Psychology, 10*, 1–21. DOI:10.3389/fpsyg.2019.01643

Guo, Y., Chen, X., Ma, J., Li, Y., Hommey, C. (2022). How belief in a just world leads to prosocial behaviours: The role of communal orientation. *Personality and Individual Differences, 195*, 111642.

Hafer, C. L., Rubel, A. N. (2015). The why and how of defending belief in a just world. Advances in experimental social psychology. *Academic Press, 51*, 41–96. DOI: 10.1016/bs.aesp.2014.09.001

Harris, L. T., Fiske, S. T. (2007). Social groups that elicit disgust are differentially processed in mPFC. *Social cognitive and affective neuroscience, 2*(1), 45–51. DOI:10.1093/scan/nsl037

He, J. C., Kang, S. K., Tse, K., Toh, S. M. (2019). Stereotypes at work: Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. *Journal of Vocational Behavior, 115*, 103318. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103318

Imhoff, R., Woelki, J., Hanke, S., Dotsch, R. (2013). Warmth and competence in your face! Visual encoding of stereotype content. *Frontiers in psychology, 4*, 386. doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00386

Janoff-Bulman, R. (1982). Esteem and control bases of blame: "Adaptive" strategies for victims versus observers. *Journal of Personality, 50*(2), 180–192. DOI:10.1111/j.1467-6494.1982.tb01022.x

Jost, J. T. (2019). A quarter century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology, 58*(2), 263–314. DOI:10.1111/bjso.12297

Kay, A. C., Jost, J. T. (2003). Complementary justice: effects of "poor but happy" and "poor but honest" stereotype exemplars on system justification and implicit activation of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 823–837. DOI:10.1037/0022-3514.85.5.823

Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., Demoulin, S., Judd, C. M. (2008). Competence and warmth in context: The compensatory nature of stereotypic views of national groups. *European Journal of Social Psychology, 38*(7), 1175–1183. https://doi.org/10.1002/ejsp.526

Kristiansen, C. M., Giulietti, R. (1990). Perceptions of wife abuse: Effects of gender, attitudes toward women, and just-world beliefs among college students. *Psychology of Women Quarterly, 14*(2), 177–189. DOI:10.1111/j.1471-6402.1990.tb00013.x

Lerner, M. J., Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin, 85*, 1030–1051.

Lipkusa, I. M., Dalbert, C., Siegler, I. C. (1996). The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: Implications for psychological well-being. Personality and Social *Psychology Bulletin, 22*(7), 666–677. DOI:10.1177/0146167296227002

Litam, S. D. A., Balkin, R., Hendricks, L. V. (2022). Assessing worry, racism, and belief in a just world. *Journal of Counseling & Development, 100*(1), 75–83. DOI:10.1002/jcad.12404

Nartova-Bochaver, S., Donat, M., Rüprich, C. (2019). Subjective well-being from a just-world perspective: A multi-dimensional approach in a student sample. *Frontiers in psychology, 10*, 1739. DOI:10.3389/fpsyg.2019.01739

Nataraj-Hansen, S., Richards, K. Nataraj-Hansen, S., Richards, K. (2023). Why do fraud victims get blamed? Lerner's Belief in a Just World and its application to victims of online fraud. *Journal of Financial Crime, 30*(3), 828–839. DOI: 10.1108/JFC-02-2022-0037

Oldmeadow, J., Fiske, S. T. (2007). System-justifying ideologies moderate status = competence stereotypes: Roles for belief in a just world and social dominance orientation. *European Journal of Social Psychology, 37*(6), 1135–1148. DOI:10.1002/ejsp.428

Schmitz, M., Yzerbyt, V. (2022). Direct and indirect dimensional compensation: Is there a difference between observers and group members? *Group Processes & Intergroup Relations, 25*(2), 335–353. doi.org/10.1177/1368430220963176

Smith, R., Stathi, S. (2022). Social dominance orientation, belief in a just world and intergroup contact as predictors of homeless stigmatization. *The Journal of Social Psychology, 162*(6), 770–780. DOI:10.1080/00224545.2021.1963204

Strinić, A., Carlsson, M., Agerström, J. (2022). Occupational stereotypes: Professionals warmth and competence perceptions of occupations. *Personnel Review, 51*(2), 603–619. doi.org/10.1108/PR-06-2020-0458

Wang, C., Fu, W., Wu, X., Wang, Y. (2023). Just world beliefs and altruistic behaviors of college students during the COVID-19 pandemic: The mediating role of empathy. *Current Psychology,* 1–11. DOI:10.1007/s12144-023-04233-9

Yzerbyt, V., Cambon, L. (2017). The dynamics of compensation: When ingroup favoritism paves the way for outgroup praise. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(5), 587–600. doi.org/10.1177/1368430215625782

Yzerbyt, V., Provost, V. (2005). Corneille O. Not competent but warm... really? Compensatory stereotypes in the French-speaking world. *Group Processes & Intergroup Relations, 8*(3), 291–308. doi.org/10.1177/1368430205053944

Yzerbyt, V. (2018). The dimensional compensation model: Reality and strategic constraints on warmth and competence in intergroup perceptions. In A. Abele, B. Wojciszke (Eds). *Agency and communion in social psychology* (126–141). London: Routledge.

Поступила 01.08.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Relation of belief in a just world with the manifestation of compensation in the evaluation of stereotypes among medical workers

Elena V. ULYBINA
ORCID: 0000-0002-5398-9006
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

Ksenia S. VASILYEVA
ORCID: 0009-0005-1247-6596
Multifunctional center of the Vostochnoye Izmailovo district, Moscow, Russian Federation.

Abstract. *Purpose*. This article analyzes the connection between belief in a just world and the manifestation of compensation in building social stereotypes — attributing more competence and less warmth to those at the higher rungs of the social hierarchy, and more warmth and less competence to those at the lower rungs. Although compensation aims to harmonize relationships and mitigate social inequality by allowing to be perceived as more just, the connection between belief in a just world and the manifestation of compensation in perceiving inequality is not studied enough. *Method*. 82 physicians, 86 nurses/brothers, 84 orderlies and 83 workers in other specialties, of whom 168 were females, participated in the study, average age was 33.2. Participants completed an online questionnaire that included an assessment of stereotypes of physicians, nurses (brothers), and orderlies on three qualities of warmth and three qualities of competence and the Belief in a Just World questionnaire adapted from Nartova-Bochaver with colleagues. *Findings*. The results analysis showed a difference in the structure of the connection between belief in a just and the manifestation of compensation depending on the position in relation to the hierarchy and the place occupied in it. The hypothesis about the manifestation of compensation in the assessment of stereotypes of medical workers was partially confirmed. Both for doctors and observers, the comparison of groups by competence in all cases corresponds to objective differences in qualification. Contrary to the hypothesis, doctors consider their group to be less warm than competent. Nurses (brothers) consider their group, as well as the group of doctors, to be more competent than warm. In all other cases, neither in the assessment of warmth and competence within stereotypes, nor in the assessment of the ratio of warmth between groups, compensation is present among nurses (brothers). The hypothesis about the connection between belief in a just world and compensation was also partially confirmed. In intergroup comparison, belief in a just world is associated with competence among nurses (brothers) and orderlies (cabinets), who occupy a subordinate position and probably need to explain their place due to insufficient skills. *Value of the results*. The obtained results allow us to speak about the asymmetry of the manifestation of compensation in relation to superior and inferior workers. In relation to inferior workers, compensation is manifested only in one case, namely: among doctors in relation to nurses. In all other cases — only in relation to superior workers.

Keywords: belief in a just world, compensation theory, social stereotypes, stereotypes of medical workers.

Address: Vernadsky prospect, 84, Moscow119571, Russian Federation. **E-mail**: evulbn@gmail.com

References

Bartholomaeus, J., Strelan, P., Burns, N. (2024). Does the empowering function of the belief in a just world generalise? Broad-base cross-sectional and longitudinal evidence. *Social Justice Research, 37*(1), 57–75. doi.org/10.1177/01461672211072823

Batley, N. J., Nasreddine, Z., Chami, A., Zebian, D., Bachir, R., Abbas, H. A. (2016). Cynicism and other attitudes towards patients in an emergency department in a middle eastern tertiary care center. *BMC medical education, 16*, 1–9. DOI:10.1186/s12909-016-0539-y

Bègue, L., Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of personality, 71*(3), 435–463. DOI:10.1111/1467-6494.7103007

Cambon, L., Yzerbyt, V. Y. (2017). Compensation is for real: Evidence from existing groups in the context of actual relations. *Group Processes & Intergroup Relations, 20*(6), 745–756. doi.org/10.1177/136843021562578

Choma, B., Hafer, C., Crosby, F., Foster, M. (2012). Perceptions of personal sex discrimination: The role of belief in a just world and situational ambiguity. *The Journal of social psychology, 152*(5), 568–585. DOI:10.1080/00224545.2012.667459

Durante, F., Tablantem, C. B., Fiske, S. T. (2017). Poor but warm, rich but cold (and competent): Social classes in the stereotype content model. *Journal of Social Issues, 73*(1), 138–157. DOI:10.1111/josi.12208

Fiske, S. T., Bai, X. (2020). Vertical and horizontal inequality are status and power differences: Applications to stereotyping by competence and warmth. *Current opinion in psychology, 33,* 216–221. DOI:org/10.1016/j.copsyc.2019.09.014

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 878–902. DOI:10.1037/0022-3514.82.6.878

Fiske, S. T., Dupree, C. (2014). Gaining trust as well as respect in communicating to motivated audiences about science topics. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 111*(supplement_4), 13593–13597. DOI:/10.1073/pnas.1317505111

Friehs, M. T., Aparicio Lukassowitz, F., Wagner, U. (2022). Stereotype content of occupational groups in Germany. *Journal of Applied Social Psychology, 52*(6), 459–475. doi.org/10.1111/jasp.12872

Friesen, J. P., Kay, A. C., Eibach, R. P., Galinsky, A. D. (2014). Seeking structure in social organization: Compensatory control and the psychological advantages of hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(4), 590–609. DOI:10.1037/a0035620

Grigoryev, D. (2022). Ethnic stereotype content beyond intergroup relations within societies: Exploring the North-South hypothesis for competence and warmth. *Cross-Cultural Research, 56*(4), 345–384.

Grigoryev, D. S. (2020). Model' soderzhaniya stereotipov i etnicheskiye stereotipy v Rossii [Model of Stereotype Content and Ethnic Stereotypes in Russia]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii, 23*(2), 215–244. DOI: 10.31119/jssa.2020.23.2.9 (in Russian)

Grigoryev, D. S., Komyaginskaya, Ye. Sh. (2023). Mezhgruppovoy kontakt, lichnyye i obshchekul'turnyye stereotipy v mezhkul'turnykh otnosheniyakh: soderzhaniye stereotipov o belorusakh, kitaytsakh, uzbekakh i chechentsakh v Moskve [Intergroup contact, personal and general cultural stereotypes in intercultural relations: The content of stereotypes about belarusians, chinese, uzbeks, and chechens in Moscow]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Psikhologiya i pedagogika, 20*(1), 41–66. DOI 10.22363/2313-1683-2023-20-1-41-66 (in Russian)

Grigoryev, D., Fiske, S. T., Batkhina, A. (2019). Mapping ethnic stereotypes and their antecedents in Russia: The stereotype content model. *Frontiers in Psychology, 10*, 1–21. DOI:10.3389/fpsyg.2019.01643

Gulevich, O. A., Sariyeva, I. R. (2020). Sotsial'nyye verovaniya, politicheskoye doveriye i gotovnost' k politicheskomu povedeniyu: sravneniye Rossii i Ukrainy [Social beliefs, political trust, and willingness to behave in political behavior: A comparison of Russia and Ukraine]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo, 11*(2), 74–92. DOI:10.17759/sps.2020110205 (in Russian)

Guo, Y., Chen, X., Ma, J., Li, Y., Hommey, C. (2022). How belief in a just world leads to prosocial behaviours: The role of communal orientation. *Personality and Individual Differences, 195*, 111642.

Hafer, C. L., Rubel, A. N. (2015). The why and how of defending belief in a just world. Advances in experimental social psychology. *Academic Press, 51*, 41–96. DOI: 10.1016/bs.aesp.2014.09.001

Harris, L. T., Fiske, S. T. (2007). Social groups that elicit disgust are differentially processed in mPFC. *Social cognitive and affective neuroscience, 2*(1), 45–51. DOI:10.1093/scan/nsl037

He, J. C., Kang, S. K., Tse, K., Toh, S. M. (2019). Stereotypes at work: Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. *Journal of Vocational Behavior, 115*, 103318. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103318

Imhoff, R., Woelki, J., Hanke, S., Dotsch, R. (2013). Warmth and competence in your face! Visual encoding of stereotype content. *Frontiers in psychology, 4*, 386. doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00386

Janoff-Bulman, R. (1982). Esteem and control bases of blame: "Adaptive" strategies for victims versus observers. *Journal of Personality, 50*(2), 180–192. DOI:10.1111/j.1467-6494.1982.tb01022.x

Jost, J. T. (2019). A quarter century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology, 58*(2), 263–314. DOI:10.1111/bjso.12297

Kay, A. C., Jost, J. T. (2003). Complementary justice: effects of "poor but happy" and "poor but honest" stereotype exemplars on system justification and implicit activation of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 823–837. DOI:10.1037/0022-3514.85.5.823

Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., Demoulin, S., Judd, C. M. (2008). Competence and warmth in context: The compensatory nature of stereotypic views of national groups. *European Journal of Social Psychology, 38*(7), 1175–1183. https://doi.org/10.1002/ejsp.526

Kristiansen, C. M., Giulietti, R. (1990). Perceptions of wife abuse: Effects of gender, attitudes toward women, and just-world beliefs among college students. *Psychology of Women Quarterly, 14*(2), 177–189. DOI:10.1111/j.1471-6402.1990.tb00013.x

Lerner, M. J., Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological Bulletin, 85*, 1030–1051.

Lipkusa, I. M., Dalbert, C., Siegler, I. C. (1996). The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: Implications for psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(7), 666–677. DOI:10.1177/0146167296227002

Litam, S. D. A., Balkin, R., Hendricks, L. V. (2022). Assessing worry, racism, and belief in a just world. *Journal of Counseling & Development, 100*(1), 75–83. DOI:10.1002/jcad.12404

Nartova-Bochaver, S. K., Podlipnyak, M. B., Khokhlova, A. Yu. (2013). Vera v spravedlivyy mir i psikhologicheskoye blagopoluchiye u glukhikh i slyshashchikh podrostkov i vzroslykh [Belief in a just world and psychological well-being in deaf and hearing adolescents and adults]. *Klinicheskaya i spetsial'naya psikhologiya, 3.* URL: https://psyjournals.ru/journals/cpse/archive/2013_n3/64003 (data obrashcheniya: 23.07.2024) (in Russian)

Nartova-Bochaver, S., Donat, M., Rüprich, C. (2019). Subjective well-being from a just-world perspective: A multi-dimensional approach in a student sample. *Frontiers in psychology, 10,* 1739. DOI:10.3389/fpsyg.2019.01739

Nataraj-Hansen, S., Richards, K. Nataraj-Hansen, S., Richards, K. (2023). Why do fraud victims get blamed? Lerner's Belief in a Just World and its application to victims of online fraud. J*ournal of Financial Crime, 30*(3), 828–839. DOI: 10.1108/JFC-02-2022-0037

Oldmeadow, J., Fiske, S. T. (2007). System-justifying ideologies moderate status = competence stereotypes: Roles for belief in a just world and social dominance orientation. *European Journal of Social Psychology, 37*(6), 1135–1148. DOI:10.1002/ejsp.428

Schmitz, M., Yzerbyt, V. (2022). Direct and indirect dimensional compensation: Is there a difference between observers and group members? Group Processes & Intergroup Relations, 25(2), 335–353. doi.org/10.1177/1368430220963176

Smith, R., Stathi, S. (2022). Social dominance orientation, belief in a just world and intergroup contact as predictors of homeless stigmatization. *The Journal of Social Psychology, 162*(6), 770–780. DOI:1 0.1080/00224545.2021.1963204

Strinić, A., Carlsson, M., Agerström, J. (2022). Occupational stereotypes: Professionals warmth and competence perceptions of occupations. *Personnel Review, 51*(2), 603–619. doi.org/10.1108/ PR-06-2020-0458

Ulybina, Ye. V., Antonova, A. A. (2022). Svyaz' very v spravedlivost' s tipichnost'yu komplemen-tarnykh stereotipov bogatykh i bednykh [The relationship between belief in justice and the typicality of complementary stereotypes of the rich and the poor]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo, 13*(1), 51–69. DOI:10.17759/sps.2022130104 (in Russian)

Wang, C., Fu, W., Wu, X., Wang, Y. (2023). Just world beliefs and altruistic behaviors of college students during the COVID-19 pandemic: The mediating role of empathy. *Current Psychology,* 1–11. DOI:10.1007/s12144-023-04233-9

Yzerbyt, V. (2018). The dimensional compensation model: Reality and strategic constraints on warmth and competence in intergroup perceptions. In A. Abele, B. Wojciszke (Eds). *Agency and communion in social psychology* (126–141). London: Routledge.

Yzerbyt, V., Cambon, L. (2017). The dynamics of compensation: When ingroup favoritism paves the way for outgroup praise. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(5), 587–600. doi. org/10.1177/1368430215625782

Yzerbyt, V., Provost, V. (2005). Corneille O. Not competent but warm... really? Compensatory stereotypes in the French-speaking world. *Group Processes & Intergroup Relations, 8*(3), 291–308. doi.org/10.1177/1368430205053944

Received 01.08.2024

Organizational Psychology, 2025, Vol. 15, No. 1, P. 48–67.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-48-67

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The link between job crafting and employee-driven innovation: The mediating roles of perceived organizational support and employee engagement

Chandrakant VARMA
ORCID: 0000-0003-1224-9842
Indian Education Society's Management College and Research Centre, Mumbai, India
Chandrahauns CHAVAN
ORCID: 0009-0002-8783-0551
Jamnalal Bajaj Institute of Management Studies, Mumbai, India

Abstract. *Purpose*. This study aimed to explain the interaction between job crafting and employee-driven innovation through the mediating role of perceived organizational support and employee engagement. *Study design*. This study proposes a sequential mechanism that prevails among the variables with an aim to improve organizational performance. The sample consists of 594 employees in the Indian IT industry. The research applied SPSS and SPSS AMOS to develop a measurement model and PROCESS MACRO Model 6 to analyze sequential mediation. *Findings*. Job crafting leads to employee-driven innovation through perceived organizational support and employee engagement. The findings indicate that organizations can develop innovative employee behaviors by promoting job crafting. In addition, the key drivers were employee perceptions of organizational support and engagement at work. Implications for practice. The study's results offer a model that encourages job crafting and employee-driven innovation through perceived organizational support and engagement. Organizations can develop a mechanism to encourage employees to adjust and modify their work to innovate processes and products. Organizations can ensure innovative employee behavior through a supportive and engaging work environment. *Value of the results.* To date, there needs to be more studies investigating the sequential relationship between job crafting, employee-driven innovation, perceived organizational support, and employee engagement. This study employs a multi-level analysis to promote a new association between job crafting and employee-driven innovation. Although earlier studies have tested different relationships between variables, the methodology and investigated model contribute to the available literature.

Keywords: employee engagement, job crafting, perceived organizational support, organizational performance, employee driven innovation.

Introduction

In the dynamic landscape of technology, society, and the workplace, businesses must innovate continually to maintain competitiveness (Sekiguchi et al., 2017). This pursuit of innovation hinges on motivated and creative employees thriving in well-coordinated work environments, resulting in enhanced organizational performance (Malinowska, 2018). Achieving performance goals requires

Address: 791, SK Marg, HIG Colony, Nityanand Nagar, ONGC Colony, Bandra West, Mumbai, Maharashtra 400050, India **E-mail:** Chandrakant81@gmail.com

organizations to mold and enhance employee behavior, necessitating process adjustments and a culture fostering employee-driven innovation (Noopur, Dhar, 2020; Dam van et al., 2008; Janssen et al., 2004). Integrating diverse organizational activities creates an innovative culture and elevates overall performance (Arsawan et al., 2022; Migdadi, 2020). In such an environment, establishing an innovation culture among employees becomes essential for organizations to achieve success (Asurakkody, Kim, 2020; Cangialosi et al., 2020), while taking employee behavior and access to job-related resources as factors to ensure optimal performance.

As M. Tims with colleagues stress, the idea of job crafting (JC) has evolved in importance, allowing individuals to not only adapt to job needs but also contribute effectively to corporate goals (Tims, Bakker, Derks, 2012; Wrzesniewski, Dutton, 2001). This active engagement causes behavioral and expectation modifications, which eventually leads to enhanced employee performance and a desire to accept more tasks (Siachou et al., 2020). The proactive modification of one's job is at the heart of JC. Employees take on additional responsibilities to gain oversight, establish social support networks, or eliminate technology constraints to reduce workplace requirements (Tims, Bakker, 2010; Wrzesniewski, Dutton, 2001). While JC theory suggests that employees adjust job features for personal benefits such as psychological well-being and task performance (Bruning, Campion, 2018), design for work ideas contend that deliberate job changes have a major impact on employee outcomes (Parker, 2014). The complex interplay between inventive employee behaviors, organizational innovation, and strategic human resource management is essential to corporate success (Jong, Hartog, 2010; Fu, Na et al., 2015; Afrianty et al., 2021).

Moreover, highly engaged individuals reinforce their resources to manage intensified job demands (Demerouti et al., 2001: Ramlawati, 2023). Employee engagement (EE) and JC exhibit a positive correlation; deeply engaged individuals reshape their roles with the organization's support (Tims et al., 2013; Petrou et al., 2012). Likewise, positive perceived organizational support (POS) fosters employee well-being and creativity (Kang et al., 2015; Saragih et al., 2020; Phuong, 2022). However, there needs to be more understanding of the sequential mediation of EE and POS between JC and employee driven innovation (EDI). While some JC studies have directly explored the essential "job characteristics" process, varying results have yet to emerge with a clear pattern of indirect impact (e.g., Tims, Bakker, Derks, 2013). A comprehensive understanding of JC is required to institute this evolving field (Holman et al., 2023). Notably, existing literature needs to be more comprehensive in comprehending these indirect relationships. Therefore, this study aims to synthesize current empirical JC literature, emphasizing the core process.

This study delves into whether job crafting influences EDI through the intermediaries of POS and EE. The active involvement of employees, coupled with organizational support, augments job crafting, ultimately enhancing EDI. Specifically, the research seeks to experimentally explore the hypothesized sequential mediation function of POS and EE in the relationship between JC and EDI. The study's objectives encompass three main aspects: first, to scrutinize the direct relationships among the variables JC, EDI, POS, and EE; second, to evaluate the mediating roles played by POS and EE individually in the link between JC and EDI; and third, to investigate a model proposing potential sequential associations among these variables. This study carries significant theoretical and realistic implications in advancing understanding of job crafting and EDI. The proposed model holds organizational implications for stimulating innovation through employee engagement and job customization. By advancing our comprehension of job crafting and EDI, this research enables organizations in adopting innovation by encouraging job customization and engagement. Additionally, it highlights the significance of EDI and its associated variables, thus advancing organizational innovation and overall performance.

Literature review and hypothesis development

Job crafting and employee-driven innovation

A. Wrzesniewski and J. E. Dutton suggested three types of job crafting: task crafting, relational crafting, and cognitive crafting (Wrzesniewski, Dutton, 2001). This construction has been shown to increase employee motivation and productivity significantly. M. Tims and A. B. Bakker further rationalize that employees offset job demands and resources, proactively introducing efficient changes in their work practices (Tims, Bakker, 2010). This encompasses modifying task loads, setting goals, and showing a commitment to work (Tims, Bakker, 2010). In essence, job crafting involves four key features: first, it offers prospects for professional growth to employees coping with challenging roles; second, it helps mitigate or remove obstacles hindering task accomplishment; third, it provides operational job resources, enlarged autonomy, and avenues for improvement; and fourth, it encourages a collective approach aided by supervisor and colleague support (Tims et al., 2012). P. Petrou with colleagues explain job crafting as seeking employment resources, overcoming barriers, and reducing work demands (Petrou et al., 2012). Organizations' acknowledgement of job crafting drives employees to accomplish effectively and realize higher job satisfaction (Chang et al., 2021).

Moreover, role and resource crafting is depicted by P. E. Bruning and V. A. Campion to encapsulate job crafting (Bruning, Campion, 2018). Flexibility in roles, as highlighted by J. van Wingerden with colleagues, fosters higher motivation and engagement among employees (Wingerden van et al., 2017). This leads employees to mold their job roles in four primary ways: (a) enhancing social job resources, (b) mitigating inconvenient demands, (c) amplifying structural resources, and (d) refining demanding job requirements (Tims et al., 2012). Organizations extend recognition and support to employees capable of fostering, supporting, or leading innovation, even without high-level strategic access (Hyrup, 2012; Deslee, Dahan, 2018; Echebiri, 2020). Similarly, R. M. Kantern defines innovative employee behavior as the generation and execution of practical ideas to achieve organizational goals (Kanter, 1988). This entails identifying challenges and barriers, presenting pragmatic, creative concepts, and actively implementing them, ultimately contributing to organizational performance (Shanker et al., 2017). The association between job crafting and creative employee behavior is well-documented (Bindl et al., 2019).

The existing literature indicates a correlation between job crafting and employee-driven innovations, marked by inventive and adaptable employee conduct. Job crafting involves redesigning and reconfiguring the existing job structure and enhancing productivity through novel approaches. Similarly, employee-driven innovation entails discovering novel methods for optimal operations. Given the conceptual parallels between these two constructs, it becomes imperative to delve into their relationship. Hence, we posit the following hypothesis:

H1. Job cafting and employee-driven innovations are positively associated.

Job crafting, perceived organizational support, and employee engagement

Organizations must cultivate fresh ideas to maintain competitiveness in the contemporary work landscape, characterized by volatility and escalating job demands (Axtell et al., 2006; Kang et al., 2015). A critical determinant of inspiring consistent and innovative task performance among individuals is employee perception of organizational support (Voxted, 2018; Saari et al., 2015). To achieve their goals, organizations analyze job demands and provide requisite resources (Tufan, Wendt, 2020). In reciprocation, organizations expect employees to invest additional efforts matched with adequate resources. In response, employees exhibit job crafting behavior, which involves going beyond the basic task requirements to propel organizational objectives (Renkema, 2018). During this process, employees recalibrate job prerequisites and reinforce job resources to enhance productivity

(Bakker, Demerouti, 2007). Establishing larger workplace flexibility nurtures favourable behaviors for individuals and organizations (Saragih et al., 2020).

The framework of this research adopts principles of job demand — resource (JD-R) approach, suggesting that employees align job prerequisites with their effort and accessible resources, leading to effective handling of job demands and shared advancement for individuals and organizations together (Demerouti et al., 2001). P. Tufan and H. Wendt highlight that an organization's inclination to help employees fulfilling their expectations fosters goal attainment for both stakeholders (Tufan, Wendt, 2020). The association between employees and employers has substantial influence over organizational functioning (Engen, Magnusson, 2015). Organizations that provide sufficient employee support and appreciate their accomplishments notably affect employee commitment and engagement (Eisenberger et al., 1997; Rhoades, Eisenberger, 2002; Alfes et al., 2013; Abel, 2023). Some researchers intimate that perceived organizational support boosts employee engagement, encouraging positive ecosystem that echo in developed employee functioning (Nurcholis, Budi, 2020). Other scholars realized that employees' identification with an organization is shaped by their observation of its support (Agreeably, Chhabra, 2020). Consequently, organizations should incentivize employees to increase the likelihood of engaging in extra-role behavior in the workplace (Morales-Sanchez, Pasamar, 2019).

The literature underscores employees' quest for a gratifying and enriching work setting, leading to improved employee engagement, well-being, and favorable conduct (Tekleab et al., 2005; Vasudeva, Gummadi, 2017). Thus, individuals harboring a positive perspective of organizational support exhibit elevated levels of employee engagement (Dai, Qin, 2016). This study postulates that POS positively influences JC behavior and significantly shapes employee engagement behavior. Hence, the following hypotheses are proposed:

H2. Job crafting and perceived organizational support have a positive relationship.

H3. Perceived organizational support and employee engagement are positively related.

Job crafting and employee engagement

Organizations consistently aim to elevate employee engagement, expecting to elicit positive responses from their workforce. Research substantiates that EE tends to be more pronounced among employees who perceive favorable organizational support (Dai, Qin, 2016). Individuals maintaining an optimistic outlook and responding positively to the organization's initiatives contribute to higher levels of EE (Robinson, 2004; Saks, 2006). The concept of EE was first introduced by W. A. Kahn, who delved into the psychological impact of job roles on employees, finding that highly engaged individuals exhibit heightened sensitivity to their work environment (Kahn, 1990).

It was described that JC embodies an employee's proactive efforts to enact developmental adjustments while navigating the equilibrium between job demands and the resources at their disposal, as posited by the JD – R Model (Tims et al., 2010). The enhancements resulting from JC are closely linked with heightened employee job satisfaction and a profound sense of work engagement. Employees who tailor their roles in response to organizational resources report increased motivation and investment in their work (Wingerden van et al., 2017). Thus, JC entails employees taking the initiative to reshape their responsibilities and behaviors to align with the job's demands and capacities. This self-initiation catalyzes heightened involvement and engagement (Aryee, Tan, 1992; Blau, 1985; Chang, 1999; Karatepe, Kim, 2023), effectively fostering traits associated with EE, such as absorption, dedication, and vigor.

The relationship between JC and EE is conspicuous. This study postulates that employee engagement significantly impacts employees' psychological state within the workplace, aligning with the observations made by W. A. Kahn (Kahn, 1990). As a logical extension of this understanding, we posit the following hypothesis:

H4. Job crafting is positively associated with employee engagement.

Serial mediation effect of perceived organizational support and employee engagement

Organizations today transcend mere concern for their employees' well-being; they actively champion their professional growth and recognize their accomplishments (Chiang, Jang, 2008; Miao et al., 2023). By prioritizing ingenuity over exploitation, organizations emphasize employee well-being, career advancement, incentives, and engagement as pathways to enhance employee performance (Chiang, Jang, 2008; Bakker, Albrecht, 2018). The connection between employees' perceptions and the level of organizational support is tightly intertwined. Organizational support fosters workforce synergy and is pivotal for employee retention (Premchandran, Priyadarshi, 2018; Schreuder et al., 2020). Enhancing employee well-being is a strategic approach employed by organizations to promote employee motivation (Rhoades, Eisenberger, 2002). Previous research has emphasized the connection between human resource management (HRM) practices and organizational performance (Datta et al., 2005; Takeuchi, 2009), prompting researchers to research into factors that promote innovation, such as job crafting and work engagement (Aryee et al., 2012; Bindl et al., 2019).

M. Tims with colleagues have determined that JC matches the demands posed by a job and the existing resources for optimal performance (Tims et al., 2013). Organizational support, linked with bolstered employee involvement, safeguards against burnout. Reinforced by significant organizational support, engaged employees go the extra mile to realize company objectives. It revealed in one study the connection connecting supervisory support, HRM practices, and employee performance, with employee involvement mediating this relationship (Kerstin et al., 2013).

EDI relates to employees planning and performing innovative ideas to realize superior performance. It exceeds the observance to set protocols, concerning the proactive commitment of employees to jobs like growing new work approaches, implementing novel know-hows, and formulating distinctive approaches to accomplish business purposes (Jong, Hartog, 2010). For companies to nurture JC behavior, employees need be corresponded with decision-making independence, helped to initiate changes, and equipped with the necessary means (Kahn et al., 2021). Previous literature emphasizes active employee involvement and performance and innovative contributions to their job (Aryee et al., 2012; Dai, Qin, 2016; Voxted, 2018; Bindl et al., 2019; Mondo et al., 2023). However, further research is warranted to experimentally ascertain whether POS and EE influence the causal interplay between job crafting and employee-driven innovation. In light of these considerations, the following hypotheses are posited:

H5. Perceived organizational support mediates job crafting and employee-driven innovation.

H6. Employee engagement mediates the relationship between job crafting and employee-driven innovation.

H7. Job crafting is related to employee-driven innovation through the sequential mediating effect of perceived organizational support and employee engagement.

Research methodology

Our research was aimed at middle-level employees in the Indian IT industry, who play a direct role in implementing organizational strategies. We collected data from a total of 594 participants using snowball sampling technique. Snowball sampling is widely used to target hard-to-reach groups or larger populations by building a network of contacts and gradually increasing participation (Kirchherr, Charles, 2018). It was found that this strategy is beneficial when random sampling is not feasible due to the population with specialized, or dispersed nature (Biernacki, Waldorf, 1981; Goodman, 1961). However, snowball sampling has limitations, including selection bias and lack of generalizability, as it is noted, since it may not capture a representative sample and relies heavily on participants' social networks (Handcock, Gile, 2011).

Participants are middle-level employees that are essential for the implementation of strategies are senior managers, who guide departments and align operations with goals; managers, who handle regular responsibilities and resources; assistant managers, who support these initiatives; team leaders, direct teams and track their development; and specialists or analysts, offer knowledge and handle important data. We ensured respondents that their data would remain confidential and solely be used for research purposes, adhering to best practices in previous surveys (Spector, 2006). Among the collected responses, 56% were male, and 44% were female. The participant's mean age was 32.72 years, with most of them (390 out of 594) falling within the age range of 26 to 46 years. The standard deviation (SD) of 1.136 represents the average spread of ages around the mean, suggesting relatively minimal variability in the respondents' ages within this range. The average work experience within the current organization was 2.52 years, and 480 respondents had undergone two or more organizational tenures (*SD* = 1.11).

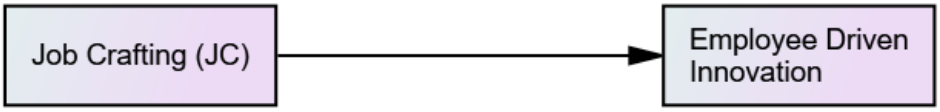


Figure 1. Direct relationship

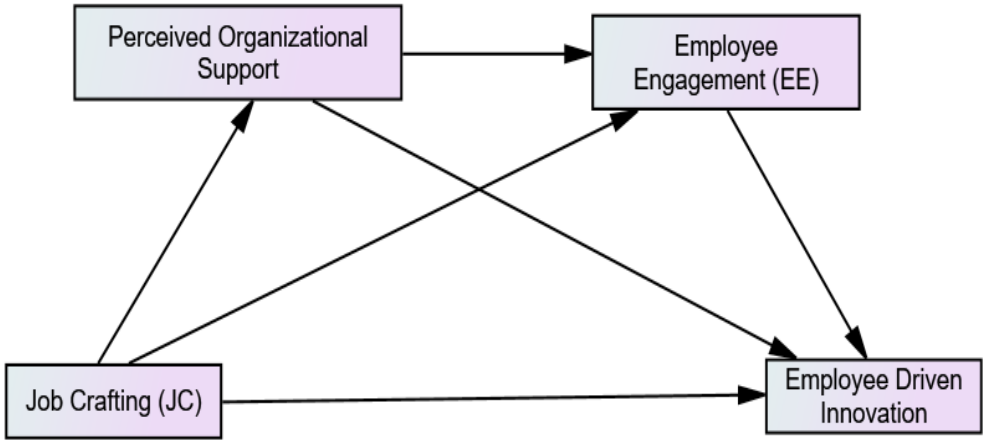


Figure 2. Indirect relationship

For our data analysis, we employed SPSS and AMOS to carry out confirmatory factor analysis (CFA), assessing the proposed model's reliability, validity, and goodness of fit. Our initial analysis examined the direct relationship between JC (as the predictor variable) and EDI (as the outcome variable) (Figure 1). Subsequently, we introduced mediating variables POS and EE to construct a sequential mediation model (Figure 2). In analyzing the mediation models, we followed the approach outlined by Baron and Kenny (1986), utilizing regression and bootstrapping techniques. To scrutinize the relationships further, we employed the Serial Sequential Model 6 using the SPSS Macro, analyzing 5000 bootstrap samples. We established 95% confidence intervals for sequential model analysis (Hayes, 2013).

Measures

A self-reported questionnaire on a 5-point Likert scale ranging from (1) «strongly disagree» to (5) «strongly agree» was completed by respondents. The study used established scales with tailored questions to better comprehend the responses.

Job crafting

To measure job crafting, the study employed 21-item scale, by M. Tims with colleagues which encompasses four subscales evaluating distinct facets of job crafting: amplification of challenging

job demands, enhancement of structural job resources, augmentation of social job resources, and reduction of obstructive job demands (Tims et al., 2012). Between these subscales, two were selected for this research. The first, "Increase in Structural Job Resources" (SJR), incorporates five items, including "I endeavor to enhance my capabilities." The second, "Reducing Burdensome Job Expectations" (RBJE), encompasses six items, beside one item inquiring, "I endeavor to limit engagement with individuals whose emotional problems affect me." The estimated Cronbach's Alpha value for this scale was 0.795.

Employee engagement

The research utilized the nine-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES), established and confirmed by W. Schaufeli with colleagues, to evaluate employee engagement (Schaufeli et al., 2006). This scale includes three sub-scales: vigor (EV) (three items), dedication (ED) (three items), and absorption (EA) (three items). Statements for vigor include "I experience energy at work," "I feel passionate about my tasks," and "Time slips away while I am working." The estimated Cronbach's Alpha value for this scale was 0.789.

Perceived organizational support

Earlier it was designed a scale to evaluate perceived organizational support (Eisenberger et al., 1986). An edited version of 5-items deemed suitable for our study was selected from the validated scale. An illustrative item reads, "My organization offers assistance when I encounter difficulties." The calculated Cronbach's Alpha value for this scale was 0.804.

Employee–driven innovation

For the measurement of employee–driven innovation, a scale with three sub-dimensions was employed (Echebiri, Engen, Amundsen, 2021; Echebiri et al., (in press)). However, our study narrowed its focus to two dimensions: Idea Generation (IG), a four-item scale with a sample item being "I frequently formulate innovative solutions to work-related challenges," and Idea Development and Implementation (II), a six-item scale with a sample item stating "Implemented ideas are integrated into routine practices." The calculated Cronbach's Alpha value for this scale was 0.735.

Results

Below, we present descriptive statistics in Table 1, showing the correlations between the factors examined. As anticipated, the study reveals a positive association between independent and dependent variables. Significant correlations are observed among JC, EDI, POS, and EE. To assess the reliability of the measures, we calculated Cronbach's Alpha values, which determine the dependability of the scores. The values obtained for the interest variables are all above 0.7, indicating high reliability. Specifically, the reliability scores were as follows: JC (0.795), EDI (0.804), POS (0.789), and EE (0.735) (Table 2). All scores fall within the acceptable minimum range of 0.70 (Anderson, Gerbing, 1988).

Table 1. Descriptive statistics and correlation analyses

Descriptive statistics				Correlations			
	Mean	Std. Deviation	N	JC	EDI	POS	EE
Job crafting (JC)	4.0825	.59503	594	1			
Employee driven innovation (EDI)	4.2054	.41917	594	.605**	1		
Perceived organizational support (POS)	4.1872	.37131	594	.772**	.893**	1	
Employee engagement (EE)	3.7044	.70647	594	.659**	.667**	.708**	1

** — Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 2. Internal consistency reliability

Variables	Cronbach α	N of items
Job crafting	.795	11
Employee driven innovation	.804	10
Perceived organizational support	.789	5
Employee engagement	.735	9

Multicollinearity

To assess multicollinearity, we examined tolerance and variance inflation factor (VIF) values (Table 3). The results indicated that all statistics met the necessary criteria, signifying the absence of multicollinearity. Tolerance values were below 1.0, and the VIF values for predictor variables were below 5, aligning with the guidelines proposed by Yu, Jiang, and Land (2015).

Table 3. Multicollinearity

Model		Sig. Tolerance	Collinearity statistics VIF	
1	(Constant)	.000		
	Job crafting	.017	.564	1.773
	Perceived organizational support	.000	.739	1.353
	Employee engagement	.000	.486	2.059

a. Dependent variable: employee driven innovation

Confirmatory factor analysis

The study explores the relationship between JC and EDI while considering the mediating effects of EE and POS. Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to ensure the convergent validity of the constructs in the measurement model. The measurement model comprised 35 items, eight subscales, and four constructs to analyze the validity and fit the model. During the analysis of the measurement model, standardized residual covariance and factor loadings were evaluated to assess model fit. Three items from JC, one from POS, and two from EDI were excluded based on the results obtained from CFA to enhance model fit. The outcome of the CFA indicated excellent model fit measures, which are presented in Table 4. (χ^2/df = 2.419, Goodness-of-fit index (GFI) = 0.915, Normed Fit Index (NFI) = 0.919, comparative fit index (CFI) = 0.95, Tucker — Lewis Index (TLI) = 0.942, Root mean squared error of approximation (RMSEA) = 0.049, standardized root mean squared residual (SRMR) = 0.037).

The RMSEA value of 0.049 is within the recommended threshold of 0.05, indicating a good fit for the proposed model (Hu, Bentler, 1999). Moreover, the model shows favorable fit indices (GFI = 0.915, CFI = 0.95, TFI = 0.942), with all values above 0.9, affirming the validity of the measures adopted for the study. The results from the Confirmatory Factor Analysis provide empirical support for the proposed model, indicating its reliability. Full details of the model fit measures can be found in Table 4.

To evaluate the reliability and validity of the constructs, we assessed discriminant validity (DV), convergent validity (CV), and composite reliability (CR) following the guidelines (Hair et al., 2014; 2017). The outcomes of these evaluations are presented in Tables 5 and 6. All calculated CR values exceed the threshold of 0.7 (Table 5), aligned with the criteria set forth by J. C. Anderson and D. W. Gerbing, who advocate for CR values exceeding 0.7 as an acceptable criterion (Anderson, Gerbing, 1988). This observation underscores the appropriateness of the items and constructs examined in the study, highlighting their robust internal consistency.

Table 4. Model fit measures

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	844.264	--	--
DF	349	--	--
CMIN/DF	2.419	Between 1 and 3	Excellent
CFI	.950	> .95	Acceptable
SRMR	.037	< .08	Excellent
RMSEA	.049	< .06	Excellent
PClose	.658	> .05	Excellent

Results fulfill the recommended criteria for both convergent validity (CV > 0.7) and average variance extracted (AVE > 0.5) (Table 5) by the parameters (Fornell, Larcker, 1981; Hair et al., 2006; 2010). These findings validate the constructions and affirm their convergent attributes. Discriminant validity (DV) is established when the square root of AVE surpasses the inter-construct correlation value. In our model, the squared correlations among the variables remained lower than the AVE scores (Table 6), aligning with the criteria (Malhotra, Dash, 2011; Hu, Bentler, 1999). This outcome validates the distinctiveness of the constructs from one another and corroborates satisfactory discriminant validity. Results find no concern regarding the reliability or validity of the hypothesized model. The model can be used for subsequent analysis.

Table 5. Reliability and validity

Constructs	Subscale	Measured items	Factor loading	CR	AVE	MSV
Job crafting (JC)	Idea development and implementation (II)	II1	.702	.848	.586	.432
		II3	.835			
		II4	.849			
		II5	.657			
	Idea generation (IG)	IG1	.904	.884	.657	.498
		IG2	.753			
		IG3	.770			
		IG4	.806			
Employee driven innovation (EDI)	Structural job resources (SJR)	SJR2	.807	.886	.661	.432
		SJR3	.825			
		SJR4	.846			
		SJR5	.773			
	Reducing burdensome job expectations (RBJE)	RBJE1	.826	.868	.625	.016
		RBJE2	.827			
		RBJE3	.880			
		RBJE6	.601			
Perceived organizational support (POS)	Perceived organizational support (POS)	POS1	.770	.918	.737	.498
		POS2	.897			
		POS3	.864			
		POS4	.896			
Employee engagement (EE)	Employee dedication (ED)	ED1	.823	.866	.683	.386
		ED2	.846			
		ED3	.810			
	Employee absorption (EA)	EA1	.764	.838	.633	.322
		EA2	.865			
		EA3	.755			
	Employee vigor (EV)	EV1	.631	.763	.52	.322
		EV2	.741			
		EV3	.782			

Table 6. Discriminate validity

Variable	II	IG	SJR	RBJE	POSi	ED	EA	EV
II	.765							
IG	.062	.81						
SJR	.657***	.124**	.813					
RBJE	–.022	.126**	–.028	.791				
POS	.017	.706***	.094*	.03	.858			
ED	.084*	.621***	.152**	.02	.561***	.826		
EA	.019	–.147**	-.011	.058	–.198***	–.219***	.796	
EV	–.068	–.218***	-.136**	.017	–.225***	–.238***	.568***	.721

Hypothesis and model testing

In this study, our initial focus was examining the direct impact of JC on EDI using Amos. Subsequently, we evaluated the core model, which proposed a sequential relationship encompassing JC, POS, EE, and EDI. For the analysis of the sequential mediation model, as recommended by A. F. Hayes, we employed Model 6 and the SPSS Process Macro (Hayes, 2013). The versatility of the SPSS Process Macro is particularly advantageous for conducting regression analyses involving multiple variables, rendering it suitable for mediation and moderation analysis. To ascertain the direct and indirect effects, we employed bootstrapping with up to 5000 samples and a 95% confidence interval (CI), ensuring the statistical significance of the study. The outcomes were deemed significant when the lower limit of the confidence interval (LLCI) and upper limit of the confidence interval (ULCI) values did not encompass zero.

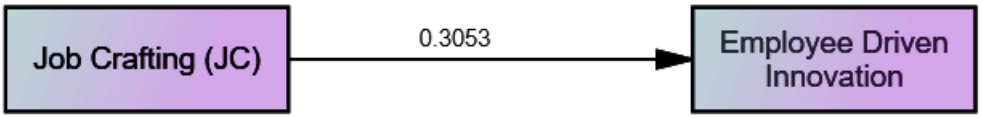


Figure 3. Direct relationship

The path coefficients of the serial mediation model are shown in Figure 4. The initial stage explored the direct relationship between JC and EDI, yielding a statistically significant outcome (Effect = 0.285, SE = 0.26, CR = 10.778, P-value < 0.001), as indicated in Table 7. Consequently, *Hypothesis 1* finds empirical support. Further, we analyzed the direct relationships between the other variables. The findings revealed a statistically significant positive correlation between JC and POS (Effect = 0.4992, SE = 0.549, T-statistics = 9.1002, *p*-value = 0.000, 95% CI, LLCI = 0.3915 – ULCI = 0.6069), affirming *Hypothesis 2*. Similarly, a positive and statistically significant association emerged between POS and EE (Effect = 0.2304, SE = 0.0194, T-statistics = 11.8767, *p*-value = 0.000, 95% CI, LLCI = 0.1923 – ULCI = 0.2684), substantiating *Hypothesis 3*. Likewise, a positive and statistically significant correlation was observed between JC and EE (Effect = 0.1499, SE = 0.0276, T-statistics = 5.4241, *p*-value = 0.000, 95% CI, LLCI = 0.0956 – ULCI = 0.2042), providing validation for *Hypothesis 4*.

Table 7. Result of hypothesis testing — direct relationship

Construct — direct relationship				Coeff	SE	*t*	*p*	LLCI	ULCI	Result
Hypothesis 1	EDI	—	JC	.3053	.0324	9.424	0	.2417	.3689	Supported
Hypothesis 2	POS	—	JC	.4992	.0549	9.1002	0	.3915	.6069	Supported
Hypothesis 3	EE	—	POS	.2304	.0194	11.8767	0	.1923	.2684	Supported
Hypothesis 4	EE	—	JC	.1499	.0276	5.4241	0	.0956	.2042	Supported

Table 8. Direct relationship — with mediation

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
–.0045	.0036	–1.2395	.2157	–.0115	.0026

Moving to the subsequent stage, we assessed the mediating roles of POS and EE between JC and EDI (Table 9). The outcomes unveiled that POS mediates the connection between JC and EDI (Effect = 0.0253, SE = 0.0033, 95% CI, LLCI = 0.0194 – ULCI = 0.0322), substantiating *Hypothesis 5*. Similarly, our analysis found that EE equally serves as a mediating factor between JC and EDI (Effect = 0.1610, SE = 0.0289, 95% CI, LLCI = 0.1051 – ULCI = 0.2203), validating *Hypothesis 6*.

Proceeding to the final stage, we examined the hypothesized sequential model, evaluating the direct impact of JC on EDI in the presence of mediating elements, namely POS and EE. As previously identified, the direct effect of JC on EDI remained positive and statistically significant (Effect = 0.285, SE = 0.26, *T*-statistics = 10.778, *p*-value < 0.001) (Table 7). However, with the introduction of the mediating components, the direct effect of JC on EDI transitioned to a negative and statistically insignificant outcome (Effect = –0.0045, SE = 0.0036, *T*-statistics = –1.2935, *p*-value = 0.2157, 95% CI, LLCI = –0.0115 – ULCI = 0.0026) (Table 8) (Figure 4).

Table 9 provides a comprehensive overview of the total, direct, and indirect effects acquired during the analysis of the hypothesized model. The total effect remained positive and significant (Total Effect = 0.3908, SE = 0.0332, 95% CI, LLCI = 0.2458 – ULCI = 0.3745). After incorporating the mediating factors EE and POS, the results unequivocally confirmed the mediating roles of both EE and POS in the connection between JC and EDI. Moreover, the findings derived from the sequential model underscored that JC indeed exerts a significant indirect impact on EDI through the mediating channels of EE and POS (Indirect effect = 0.1235, SE = 0.0179, 95% CI, LLCI = 0.0906 – ULCI = 0.1605), firmly supporting *Hypothesis 7*. The statistical significance was established at a 95% CI, with a *p*-value < 0.001, and the LLCI and ULCI values excluding zero.

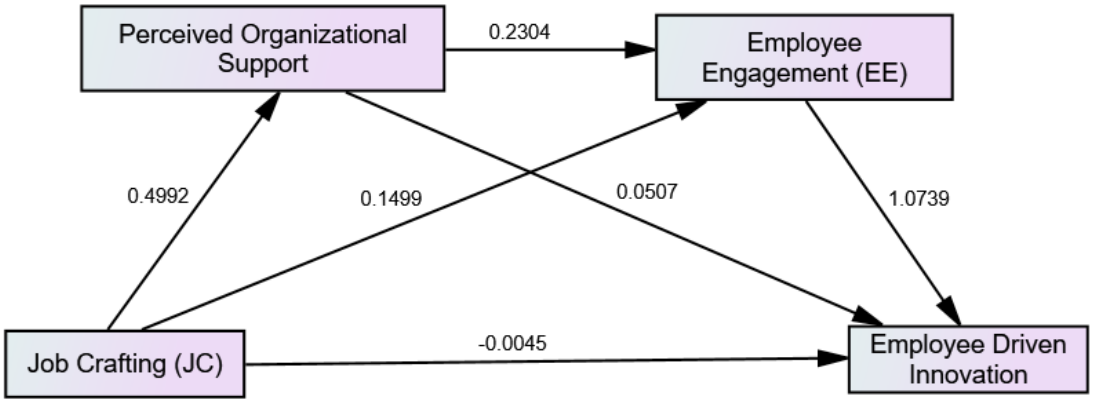


Figure 4. Sequential mediation model

The study's findings support the proposed sequential mediation model, indicating a significant indirect effect of JC on EDI through the mediating variables EE and POS. The analysis confirms the validity of the hypothesized relationships. It contributes valuable insights to the understanding of JC and its impact on EDI in the context of our study.

Table 9. Result of sequential model hypothesis testing — indirect relationship

Construct — indirect effect	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Result
TOTAL	.3098	.0331	.2445	.3745	
H5 JC –> POS –> EDI	.0253	.0033	.0194	.0322	Supported
H6 JC –> EE –> EDI	.1610	.0289	.1051	.2203	Supported
H7 JC –> POS –> EE –> EDI	.1235	.0176	.0906	.1594	Supported

Discussion

The primary objective of this study was to explore the interaction between JC and EDI at the individual level. We hypothesized that POS and EE would mediate the positive relationship between JC and EDI. Our analysis followed a three-stage framework. Initially, we examined the direct impact of JC on EDI without mediators. The results supported *Hypothesis 1*, confirming JC's positive effect on employee-driven innovation (Table 7). Additionally, *Hypotheses 2, 3,* and *4* were upheld, revealing significant associations between JC and POS, POS and EE, and JC and EE (Table 7, Figure 4). This aligns research showing that organizational support fosters employee creativity (Denis et al., 2012).

In the second stage, we explored the specific mediating roles of POS and EE in the JC — EDI relationship (Table 9). The results highlighted substantial mediating effects of both POS and EE. In the third step, we tested a sequential model based on our hypotheses, finding that POS and EE sequentially mediate the JC — EDI link (Table 9). The direct impact of JC on EDI became insignificant when accounting for mediators (Table 8). However, the indirect effect of JC on EDI through POS and EE remained significant. These findings suggest that enhanced POS and EE can foster increased JC and promote EDI.

Our results align with the JD–R model, emphasizing the role of resources in managing job demands for optimal performance. The findings also support that JC enhances challenging job demands while reducing hindrances (Tims et al., 2012; Lichtenthaler, Fischbach, 2018). This is consistent with earlier research identifying work engagement as a mediator in HRM models (Denis et al., 2012; Bakker, Demerouti, 2007; Takeuchi, 2009). Organizations can enhance JC by encouraging staff engagement and creativity. This study establishes an evident connection between JC and EDI alongside examining POS and EE as mediators. The findings support our approach and provide significant information for organizations aiming to encourage innovation and improve EDI.

Theoretical contributions

This study contributes to our understanding of how organizations promote JC and EDI through POS and EE, leading to three key conceptual developments.

First, the research demonstrates a direct relationship between JC and EDI. It suggests that JC encourages people by developing a sense of purpose in their jobs and enables them to help contribute successfully to organizational goals. By shaping job roles, this autonomy supports EDI (Harrison, Wagner, 2016; Zhang et al., 2018). Employees optimize working conditions and address challenges by modifying their jobs, hence driving organizational creativity (Bindl et al., 2019; Kanter, 1988). These findings align with previous research, which shows that JC promotes beneficial effects and capacity expansion, fostering engagement in innovative work behavior.

Second, the results reaffirm the roles of POS and EE are mediators in the JC-EDI relationship. The findings support the significance of POS and EE as mediators in the JC-EDI connection, enhancing good behaviors and enhancing employee productivity (Troughgakos et al., 2015; Khoreva, Wechtler, 2018; Gardner et al., 2020; Lockwood, 2007; Kim, Rubianty, 2011). The results indicate how employees' JC initiatives enhance resources while minimizing challenges (Petrou et al., 2012). This indicates a significant connection between employee management practices and employee productivity (Snape, Redman, 2010; Obeidat et al., 2016).

Third, the study's findings confirm the hypothesis that JC has an overall and beneficial influence over EDI through POS and EE in a sequential manner. According to the research, an employee's motivation to improve performance has a significant effect on their opinion of the organization (Andrade, Westover, 2019; Cawley et al., 1998; Petrick, Quinn, 1997). This connection coincides with

the findings of K. Alfes with colleagues, who identified relationships between supervisory support, HRM practices, and employee performance (Alfes et al., 2013).

These results align with the Job Demands — Resources strategy, that extends its scope beyond employee engagement to employee-driven innovation. Demand Control Model (DCM) and the Effort Reward Imbalance Model (ERI) stress the inverse link between work needs and resources (Demerouti et al., 2001; Lesener et al., 2020). Effective firms allocate adequate resources to establishing processes which incorporate ingredients that promote favorable employee perspectives. Employee well-being is affected by fairness and transparency, and HRM techniques centered on resource identification improve employee and business performance. In accordance to these theories, insufficient resources enhance stress at work resulting from job demands. The study emphasizes the need to handle employee resource demands fairly and in accordance with cognitive desire (Adam et al., 2021). Furthermore to the research, firms should create an internal climate that fosters employee engagement and supports creative thinking in order to fulfill organizational goals (Carasco-Saul et al., 2015; Hakanen et al., 2016). The current study shows that JC and the mediating variables POS and EE influence EDI, confirming the idea that increased employee engagement and organizational support affect work behavior, promoting innovative approaches.

Practical implications

Businesses now recognize the significant benefits of job crafting for fostering employee innovation, thereby enhancing overall corporate performance. Elevating EE is pivotal in cultivating a workforce that actively engages in job crafting and showcases inventive thinking. As organizational support strengthens, employee engagement deepens. Similarly, motivated employees with strong employer backing are more likely to exceed expectations and substantially contribute to advancing business goals.

Moreover, the synergy of JC with robust organizational support fosters heightened employee allegiance to the company. Organizational leadership is key to encouraging employees to embrace inclusivity and proactively embrace innovation (Ramalu, Janadari, 2022). This underscores the necessity of harmonizing organizational support and EE in JC. Integrating JC and EDI as organizational and individual success markers is crucial in today's fast-paced corporate landscape. This fusion can mitigate the potential drawbacks of JC. By promoting JC and acknowledging its potential to drive innovation, companies motivate employees to take the initiative and significantly impact the company's achievements.

Limitations

While this study offers insights, it acknowledges limitations and suggests future research directions. Firstly, the study's conclusions are tied to the current business context, urging consideration of potential changes. Second, upcoming studies could explore developing mediation or moderation with additional factors, offering a comprehensive understanding of complex relations. Third, alternative approaches could assess work qualities and activities, unveiling subtler aspects of job design, engagement, and creativity interplay. Fourth, models considering the social dynamics of job creation could yield deeper insights. Finally, longitudinal and quasi-experimental studies with many time points are recommended for establishing causal links. Such study approaches would allow a more accurate assessment of the causal relationship between job crafting, work features, and employee outcomes. While this study improves our understanding of employee-driven innovation, job crafting, and organizational support, it also provides the framework for future research to overcome gaps and broaden our knowledge.

Conclusion

This study unveils a significant direct impact of JC on EDI, complemented by an indirect influence through POS and EE. The empirical validation of the sequential model lends credibility to our findings. This aligns with the concept that heightened employee engagement and organizational support induce shifts in work behavior, fostering innovative work practices. Our research aligns with the Job Demand — Resources framework, underscoring the reciprocal connection between job demands and resources (Demerouti et al., 2001; Lesener et al., 2020). Furthermore, the demand control model (DCM) and the effort reward imbalance Model (ERI) contribute to our investigation. The study accentuates the value of HRM strategies that allocate job resources according to demand, as these models highlight that inadequate resources can escalate stress due to intensified job demands (Ali, Mehreen, 2020; Mohanty, Arunprasad, 2020). Addressing employee resource needs in a balanced and rational manner, in line with cognitive inclinations, emerges as a pivotal consideration. Consequently, this study underscores the need to foster an internal environment that promotes employee engagement, thus facilitating innovation.

Reference

Abel, D., Worku, T., Wubshet, M. (2023). Linking aspects of human capital management, employee engagement, perceived organizational support, and self-reported employee job performance. *Organizational Psychology, 13*(2), 78–99.

Adam, P., Lusi, L., Evelyn, H (2021). Employee external communication behavior during the COVID-19 pandemic crisis: Case-study of a state-owned company. *Asian Journal of Business Research, 11*(2), 1–21.

Afrianty, T. W., Artatanaya, I. G., Burgess, J. (2022). Working from home effectiveness during COVID-19: Evidence from university staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review, 27*(1), 50–57.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management, 52*(6), 839–859.

Ali, Z., Mehreen, A. (2020). An empirical investigation of predicting employee performance through succession planning: The job demands and resources perspective. *Evidence-based HRM, 8*(1), 79–91. https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2018-0069

Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychol. Bull., 103*(3), 411–423.

Andrade, M. S., Westover, J. H. (2020). Global comparisons of job satisfaction across occupational categories. *Evidence-based HRM, 8*(1), 38–59. https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0086

Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(2), 405–428. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance, 25*(1), 1–25. Doi: 10.1080/08959285.2011.631648

Asurakkody, T. A., Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing students: Mediating role of self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences, 12*(100190), 1–6.

Axtell, C., Holman, D., Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(3), 509–516. Doi: 10.1348/096317905X68240.

Bakker, A. B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378.

Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands — resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173.

Biernacki, P., Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods, research, 10*(2), 141–163.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605–628. https://doi.org/10.1037/apl0000362

Bruning, P. F., Campion, M. A. (2018). A role–resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499–522.

Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning, 13*(2), 263–280.

Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a literature review. *Human Resource Development Review, 14*(1), 38–63.

Cawley, B. D., Keeping, L. M., Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 615–633. doi:10.1037/0021-9010.83.4.615

Chhabra, B. (2020). Direct and interactive effects of perceived organizational support and positive reciprocity beliefs on organizational identification: An empirical study. In Rajagopal and R. Behl (Eds.) *Innovation, Technology, and Market Ecosystems* (187–202). Palgrave Macmillan, Cham.

Chiang, C. F., Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management, 27*(2), 313–322.

Dai, K., Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences, 4*(12), 46–57.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal, 48*(1), 135–145.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

Deslée, C., Dahan, A. (2018). Employee-driven innovation into practice: managing the tension between organization and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 22*(4-5), 323–337.

Echebiri, C., Engen, M., Amundsen, S. (2021). Employee-driven innovation: conceptualization, scale development, and preliminary validation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 25*(2–3), 233–255.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812–820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Engen, M., Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators. *The Service Industries Journal, 35*(6), 303–324.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Algebra and statistics, 18*(3), 382–388

Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T., O'Regan, P. (2015). How do high-performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations, 37*(2), 209–231.

Gardner, D. G., Pierce, J. L., Peng, H. (2021). Social exchange and psychological ownership as complementary pathways from psychological contract fulfillment to organizational citizenship behaviors. *Personnel Review, 50*(6), 1479–1494.

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics, 32*(1), 148–170.

Goyal, C., Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management, 70*(8), 2052–2069. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098

Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis, 1*(2), 107–123.

Hair, J. F., Gabriel, M., Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing, 13*(2), 44–54.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–91. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.01.003

Handcock, M. S., Gile, K. J. (2011). Comment: On the concept of snowball sampling. S*ociological methodology, 41*(1), 367–371.

Harrison, S. H., Wagner, D. T. (2016). Spilling outside the box: the effects of individuals' creative behaviors at work on time spent with their spouses at home. *Academy of Management Journal, 59*(3), 841–859. DOI: 10.5465/amj.2013.0560

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, The Guilford Press.

Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., Zapf, D. (2023). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(1), 47–73. https://doi.org/10.1111/joop.12450

Høyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Møller, K., and Lotz, M. (Eds.). (2012). *Employee-driven innovation: A new approach*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1002/hrm.21758

Hu, L., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *SEM, 6*(1), 1–55.

Huning, T. M., Hurt, K. J., Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction, and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-based HRM, 8*(2), 177–194. https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049

Janssen, O., Vliert van de, E., West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 129–145.

Jong de, J. P., Hartog den, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41–64.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kang, J. H., Solomon, G. T., Choi, D. Y. (2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behavior: Investigating intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies, 52*(4), 531–554.

Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research, 15*(5), 509–523.

Karatepe, O. M., Kim, T. T. (2023). Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement. *Tourism Management Perspectives, 45*, 101065. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101065

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Kahn, E., Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management, 25*(4), 1037–1055. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367

Khoreva, V., Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations, 40*(2), 227–243.

Kim, S. E., Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration, 31*(4), 329–348.

Kirchherr, J., Charles, K. (2018). Enhancing the sample diversity of snowball samples: Recommendations from a research project on anti-dam movements in Southeast Asia. *PLoS ONE, 13*(8), 1–17. doi:10.1371/journal.pone.0201710

Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work and Stress, 34*(3), 259–278.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. Society for *Human Resource Management Research Quarterly, 1*(1), 1–12.

Malhotra, N. K., Dash, S. (2011). *Marketing research and applied orientation*. 6th Edition. Pearson-Dorling Kindersley, Delhi.

Malinowska, D., Tokarz, A., Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. I*nt J Occup Med Environ Health, 31*(4), 445–458.

Miao, R., Yu, J., Bozionelos, N., Bozionelos, G. (2023). Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate. *Journal of Vocational Behavior, 143*, 103879. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103879

Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability, and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(1), 182–210. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154

Mohanty, S. K., Arunprasad, P. (2020). Identification of drivers of employee engagement in Indian power companies. *International Journal of Productivity and Performance Management, 70*(6), 1263–1290. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0414

Mondo, M., Cicotto, G., Pileri, J., Cois, E., de Simone, S. (2023). Promote well-being and innovation in sustainable organizations: the role of job crafting as mediator. *Sustainability, 15*(11), 8899. https://doi.org/10.3390/su15118899

Morales-Sanchez, R., Pasamar, S. (2019). How to improve organizational citizenship behavior by combining ability, motivation, and opportunity. *Employee Relations: International Journal, 42*(2), 398–416.

Noopur, Dhar, R. L. (2021). The role of high-performance human resource practices as an antecedent to organizational innovation: an empirical investigation. *Employee Relations, 43*(1), 279–295. https://doi.org/10.1108/ER-07-2017-0152

Nurcholis, G., Budi, W. (2020). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (240–246), Atlantis Press.

Obeidat, S. M., Mitchell, R., Bray, M. (2016). The link between high-performance work practices and organizational performance: empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations, 38*(4), 578–595.

Petrick, J. A., Quinn, J. F. (1997). Management ethics: Integrity at work. Sage Publications, Inc.

Petrou, P., Bakker, A. B., van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 129–152.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120–1141.

Phuong, T. H. (2022). High performance work system and intrapreneurial behavior: The role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation. *Organizational Psychology, 12*(1), 9–26.

Priyadarshi, P., Premchandran, R. (2018). Job characteristics, job resources, and work-related outcomes: role of person-organization fit. *Evidence-based HRM, 6*(2), 118–136. https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2017-0022

Ramlawati, R., Serlin, S., Arminas, A., Junaidi, J., Ready, W. (2023). The role of ethical leadership on employee commitment to the organization: the mediating role of job satisfaction and job engagement. *Organizational Psychology, 13*(1), 73-91.

Renkema, M. (2018). *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multi-level Perspective.* PhD Thesis, Enschede, The Netherlands.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Robinson, D., Perryman S., Hayday S. (2004). *The drivers of employee engagement. Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.

Saari, E., Lehtonen, M., Toivonen, M. (2015). Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The Service Industries Journal, 35*(6), 325–344.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66,* 701–716. DOI: 10.1177/0013164405282471

Schreuder, F., Schalk, R., Batistič, S. (2020). Examining team performance: the role of psychological contracts and engagement among co-workers. *Evidence-based HRM, 8*(3), 327–343. https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2020-0029

Sekiguchi, T., Li, J., Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: the interactive effect of job autonomy, social skill, and employee status. *Journal of Applied Behavioral Science, 53*(4), 470–497.

Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I., Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 67–77.

Siachou, E., Gkorezis, P., Adeosun, F. (2020). The relationship between empowering leadership and volunteers› service capability: intention to share knowledge as mediator. *Evidence-based HRM, 8*(2), 215–235. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2019-0058

Singh, N., Bamel, U., Vohra, V. (2021). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: a study of the emerging market. *Employee Relations, 43*(2), 459–478. https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0150

Snape, E., Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies, 47*(7), 1219–1247.

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational research methods, 9*(2), 221–232.

Sri Ramalu, S., Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(2), 365–385. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110

Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(1), 34–56.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reaction: the role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48*(1), 146–157.

Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9. DOI: 10.4102/sajip. v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Rhenen van, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management, 38*(4), 427–454.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tufan, P., Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behaviour: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal, 38*(1), 179-190

Vasudeva, R. A., Gummadi, A. (2017). Intention to quit and determinants of employee engagement: an empirical investigation among the banking professionals of Guntur region (India). *Organizational Psychology, 7*(4), 73–85.

Voxted, S. (2018). Conditions of implementation of employee-driven innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 22*(4–5), 471–488.

Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P., Lu, C.Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 91*(3), 569–590. DOI:10.1111/joop.12218

Wingerden van, J., Derks, D., Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*, 51–67.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. DOI: 10.5465/AMR.2001.4378011

Yu, H., Jiang, S., Land, K. C. (2015). Multicollinearity in hierarchical linear models. *Social science research, 53*, 118–136.

Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., Chen, C. (2018). The negative and positive aspects of employees' innovative behavior: Role of goals of employees and supervisors. *Frontiers in Psychology, 9*(1871), 1–11, DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01871

Received 05.01.2024

Связь между настройкой работы и инновациями, инициированными сотрудниками: опосредующая роль воспринимаемой организационной поддержки и вовлечённости сотрудников

ВАРМА Чандракант
ORCID: 0000-0003-1224-9842
Институт управленческих исследований и разработок им. Н. Л. Далмиа, Мумбаи, Индия

ЧАВАН Чандрахаунс
ORCID: 0009-0002-8783-0551
Институт управленческих исследований им. Джамналала Баджаджа, Мумбаи, Индия

Аннотация. *Цель*. Целью данного исследования было объяснить взаимодействие между настройкой работы (*job crafting*) и инновациями, инициированными сотрудниками (*employee driven innovation*), при опосредующей роли воспринимаемой организационной поддержки и вовлечённости сотрудников. *Дизайн исследования*. В данном исследовании предлагается последовательное выявление опосредующих переменных, направленное на повышение эффективности организации. Выборка включает 594 сотрудника индийской ИТ-индустрии. В исследовании применялись SPSS и SPSS AMOS для разработки модели измерения, а также PROCESS MACRO Model 6 для анализа последовательного опосредствования. *Результаты*. Настройка работы приводит к инновациям, инициируемым сотрудниками, посредством воспринимаемой организационной поддержки и вовлечённости сотрудников. Результаты показывают, что организации могут развивать инновационное поведение сотрудников, поощряя настройку работы. Кроме того, ключевыми факторами были восприятие сотрудниками организационной поддержки и вовлечённости в работу. *Значение для практики.* Результаты исследования предлагают модель, которая поощряет настройку работы и инновации, инициируемые сотрудниками, посредством воспринимаемой организационной поддержки и вовлечённости. Организации могут разработать механизм, побуждающий сотрудников адаптировать и изменять свою работу для создания инновационных процессов и продуктов. Организации могут обеспечить инновационное поведение сотрудников посредством поддерживающей и вовлекающей рабочей среды. *Ценность результатов*. На сегодня необходимо больше исследований, изучающих последовательную связь между настрой работы, инновациями, инициируемыми сотрудниками, воспринимаемой организационной поддержкой и вовлечённостью сотрудников. В данном исследовании используется многоуровневый анализ для выявления новой связи между созданием рабочих мест и инновациями, инициированными сотрудниками. Хотя в предыдущих исследованиях изучались различные взаимосвязи между переменными, методология и исследуемая модель вносят свой вклад в имеющуюся литературу.

Ключевые слова: вовлечённость сотрудников, настройка работы, воспринимаемая организационная поддержка, организационная эффективность, инновации, инициированные сотрудниками.

Organizational Psychology, 2025, Vol. 15, No. 1, P. 68–85.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-68-85

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

Generation Z quiet quitting: The role of learning agility and work engagement

Hardi UTOMO
ORCID: 0000-0003-2281-6804
AMA Higher School of Economics, Salatiga, Indonesia

Yanuar Surya PUTRA
ORCID: 0000-0002-6200-3560
AMA Higher School of Economics, Salatiga, Indonesia

Endang PURWANTI
AMA Higher School of Economics, Salatiga, Indonesia

Abstract. "Generation Z" represents a significant portion of the workforce. By addressing the concerns of Generation Z quiet quitting through learning agility and work engagement, organizations can design a human resources strategy to build a more resilient and thriving workforce. *Purpose*. This study examines how perceived organizational support moderates the relationship between learning agility and work engagement toward Generation Z quiet quitting in Central Java, Indonesia. *Method*. A descriptive quantitative survey method was adopted in this study. Data were collected from 239 Generation Z employees in Central Java Indonesia. The data was analyzed using PLS moderating structural equation modeling. *Findings*. This study found that perceived organizational support was a pure moderating variable in the relationship between learning agility and work engagement toward Generation Z employees quiet quitting. Organizations can develop enhanced retention strategies for Generation Z employees by learning about their unique traits and preferences that consider generational differences, organizational and cultural contexts, and workplace changes. The findings of this study provide a new knowledge and strategy that may be used to reduce quiet quitting, which can be tailored to fulfill the needs of Generation Z employees and lead them to be more engaged and committed workforce.

Keywords: quiet quitting; learning agility; work engagement; perceived organizational support; generation; Gen Z.

Introduction

The shift in the workforce with the entry of younger generation has resulted in numerous changes in work practices, such as remote work arrangements and flexible hours. Although it creates advantages such as flexibility and increased productivity, working remotely also has negative impacts such as excessive workload, high hustle culture, and blurring of boundaries between work and family domains, as well as the emergence of conflicting roles, expectations, and responsibilities between the work domain and family or social life, causing negative work attitudes and outcomes such as burnout,

Address: 39 Diponegoro Street, Salatiga – 50711, Central Java, Indonesia. **E-mail**: yanuar_suryaputra@stieama.ac.id

intention to quit, and decreased attachment and commitment to work (Baumann, Sander, 2021; Moyo, 2020; Vyas, Butakhieo, 2021; Yuningsih, Prasetya, 2022). Because not all employees have the choice to leave their positions, a new employment trend known as quiet quitting has emerged, which has become a widespread practice.

The concept of "quiet quitting" refers to a growing phenomenon when employees, instead of participating in the "great resignation" movement, choose to fulfill their job responsibilities while abstaining from further chores or displaying proactive citizenship actions. This behavior can have adverse effects on both employers and employees. Quiet quitting refers to the state of workers or employees who have the principle of only doing tasks or occupations that comply with their job description, doing the least amount of work possible, and neglecting any obligations or work that is not in agreement with it (Campton et al., 2023). Furthermore, they do not accept additional unpaid or incentivized work or assignments. There are two perspectives about quiet quitting. The first perspective suggests that quiet quitters are simply fulfilling the basic requirements of their job without putting in any extra effort, leading to the term "acting your wage" (Hamouche et al., 2023). Workers who participate in this activity are suggested to be disengaged, disruptive in teams, and exhibit subpar performance (Formica, Sfodera, 2022). Quiet quitters pose a significant challenge for management due to their negative influence on productivity and overall performance. Moreover, it is suggested that individuals who quietly withdraw from their responsibilities can exert an impact on the overall team atmosphere and diminish the morale of their colleagues. Thus, based on this initial perspective, managers and supervisors should express concern about if employees are participating in this conduct.

The second perspective argues that engaging in a silent withdrawal from work can assist an individual in restoring a healthy balance between their professional and personal life, as well as enhancing their psychological well-being. Commonly known as a rejection of «hustle culture» (Mahand, Caldwell, 2023; Serenko, 2023). Hustle culture is an idealized form of workaholism, wherein individuals are urged to adopt an «entrepreneurial» mindset and willingly ignore sleep, personal life, and familial commitments to prioritize work (Klotz, Bolino, 2022). Nevertheless, employees are currently refusing the notion of dedicating their entire existence in servitude to their occupation. Quiet quitting is viewed as the complete opposite of hustle culture since it represents the belief that work should not overpower one's life. In general, regardless of the perspective adopted on the concept of quiet quitting, it serves as a signal that management should engage in transparent communication with their employees regarding workplace stress, burnout, performance metrics, and role responsibilities. Especially if we look at it today, the workplace will be dominated by the millennials and Generation Z.

Generation Z is individual who born between 1995 and 2010, with the majority of them having recently entered the workforce (Lanier, 2017). Generation Z (Gen Z) is a worldwide and distinctive cohort that has seen a more diverse upbringing compared to preceding generations. Generation Z is the first truly global generation that has a significant impact on developments in the workplace (Bolser, Gosciej, 2015). According to the most recent data from Bloomberg, Gen Z currently makes up 32% of the world's population and is expected to account for 27% of the workforce by 2025. In Indonesia based on the 2020 population census, out of a total population of 270.2 million, the proportion of Generation Z is 27.94%. There are several career development characteristics of Generation Z in Indonesia, namely: altruism, status, and social dimensions (Wardono, Hanifah, 2020). They also want a workplace where they want to have good relationships with co-workers and can help each other. It was found that Generation Z in Indonesia still prioritizes face-to-face as an important form of communication (Dwidienawati, Gandasari, 2018). In addition, some factors can

build Generation Z's interest in working in Indonesia, such as; company support, work environment, work flexibility, and direct and indirect financial compensation (Nurqamar et al., 2022).

Currently, many organizations or companies are faced with high quiet quitting problems and employee disloyalty to the organization. At least 50% of the workforce in various countries globally has quiet quitting following the epidemic (Harter, 2022). This circumstance could result in a 7.8 trillion USD employment loss (Hartens, 2022). It is undeniable that quiet quitting will have a significant impact on numerous job markets around the world. At this time, it will be beneficial to highlight the potential hazards of quietly leaving the firm and revealing the danger that is expected for the work-life balance. In Indonesia, many employees still feel that they have lost their purpose, are slipping into obscurity, and have less drive for their jobs after the pandemic. In addition, there has been a decline in employee engagement at work in Indonesia. Employees who are neglected don't feel like they belong to the organization because they aren't given the chance to advance and will just put in minimal hours. Employees no longer place brilliant innovation, creative thinking, and developing other potentials as important things to do. In short, job dissatisfaction does not necessarily encourage employees to leave and look for work in another company, they choose to remain in the same company but only do enough work, and the majority of employees in this circumstance are millennials and Gen Z; for this reason, the research samples selected from Generation Z are relevant to the issue of quiet quitting.

This is a challenge that must be faced and even anticipated by the organization. The first factor that organizations can do is build and facilitate learning agility for their employees, especially Generation Z employees. Generation Z needs to learn agility skills so they can meet organizational demands for resilient or agile human resources. Agility relates to how individuals deal with difficulties by having the flexibility and agility to see existing solutions. Meanwhile, learning agility is defined as the willingness and ability to learn from experience, and then apply what has been learned to gain success in new situations (Meuse de, 2017; Eichinger, Lombardo, 2004). Learning agility is defined as the determination and capacity to take lessons from what has been experienced before to be implemented through additional challenges in the next role of responsibility (Meuse de, 2017). Based on the research discussed above, we can state that learning agility is an individual's ability to extract previous experience and be able to adapt to face uncertain and unknown things in doing his job and have the awareness to develop competence, capacity, and confidence to learn. With the development of learning agility, employees will have a strong learning orientation, like to be involved in problem-solving, be action-oriented, and have the initiative to achieve their learning goals and be open to ideas and perspectives so that employees are expected to avoid quite quitting intentions because they will feel part of the organization so they want to be involved in various tasks and their work to the fullest.

Another factor based on prior research that is expected to reduce the intention to quiet quitting is work engagement. Work engagement is a concept where employees have engagement or attachment to their work so that when they work they will be more enthusiastic in doing their work. A. B. Bakker and E. Demerouti define work engagement as a positive mindset of an employee where employees feel passionate about work, have meaning, and feel involved with their work (Bakker, Demerouti, 2007). Moreover, V. González-Romá with colleagues define work engagement as something that is positively related to employee behavior at work which includes the relationship between employees and their work, which is characterized by a spirit of dedication and appreciation for work (González-Romá et al., 2006). In other words, employees who have high work engagement will channel all their thoughts and energy toward their work and be more enthusiastic at work. It was further explained that employees with low work engagement will lead to counter productive work behavior (Bakker et al., 2011). Employees with a low level of work engagement do not have enthusiasm for carrying

out their work, are pessimistic about the responsibilities given, cannot meet the demands of work optimally, and have high absenteeism. Employees with low work engagement will tend to engage with quiet quitting.

Workers who engage in this activity are disengaged, problematic in teams, and perform poorly (Formica, Sfodera, 2022; Hamouche et al. 2023; Yıldız, 2023). Therefore, managers and supervisors should be concerned about employees' work engagement. In addition, employees must also have confidence that the organization where they work provides support and appreciates the contribution of employees referred to as perceived organization support. Perceived organization support is the general belief of employees that the organization where they work, values employee contributions and cares about their welfare (Gökmen et al., 2015). According to Lamm with colleagues perceived organizational support shows employees' perceptions of the support, attention, and appreciation they receive from employers, and can strengthen employees' adaptability to the organizational environment (Lamm et al., 2015). This is expected to strengthen efforts to reduce quiet quitting intentions, it can be said that perceived organizational support is a moderating construct of learning agility and work engagement to reduce the intensity of quiet quitting.

The purpose of this study is to ascertain whether a relationship exists between learning agility and work engagement on Generation Z's quiet quitting intention in Indonesia. This study also examines strategies that must be taken by organizations in managing employees from Generation Z, because workers are now rejecting the idea of devoting their entire life subservient to their job. Consequently, quiet quitting is considered the antithesis of hustle culture, as it embodies the idea that work should not dominate an individual's life (Campton et al., 2023). This needs to be a serious concern for the company because, in the end, this will have an impact on the performance of employees and the organization itself. This research also make a substantial contribution to the literature on human resource management, specifically on quiet quitting. There are not many studies on quiet quitting behavior, especially those related to learning agility and work engagement. The concept of quiet quitting has been conceptualized under different names in the field of organizational behavior for decades. The concept of disengagement is defined as distancing oneself emotionally, cognitively, or physically from work, is a very close concept to and similar to quiet quitting (Afrahi, 2021). W. A. Kahn and A. William defines work disengagement as detachment from work roles and duties (Kahn, William, 1990). Individuals «break away from work» as a defense mechanism to deal with conflicting feelings between the internal and external conditions they face. In addition, disengaged employees are less interested in their work and their level of loyalty is usually low (Arunprasad et al., 2022). Another term that is similar to quiet quitting is "withdrawal behavior". That behavior refers to the actions of employees that include placing a psychological or physical distance between oneself and the work environment (White et al., 2010). Consequently, the emergence of quite quitting behavior among Generation Z is also a problem for organizations because Generation Z only works according to their in-role and does not want to develop extra-role behavior. Therefore, management needs to communicate openly with their workers about workplace stress, burnout, performance measures, and role expectations.

Literature review

Generation Z and quiet quitting

The practice of employees quiet quitting has gained popularity among Generation Z employees. This trend is especially common among younger Millennials. Studies show that a large proportion of Gen Z workers find quiet quitting appealing, and a significant percentage of Gen Z workers have

already engaged in this behavior (Liu-Lastres et al., 2024). Quiet quitting phenomenon has gained relevance with Generation Z for several reasons.

- The first is work-life balance, Gen Z places a high value on work-life balance. Unlike previous generations that might have prioritized career advancement over personal time, many Gen Z workers are more inclined to maintain a clear boundary between work and personal life. This can lead to a preference for fulfilling job responsibilities without taking on extra, uncompensated work (Xueyun et al., 2023).
- Second is mental health awareness. Mental health is a significant concern for Gen Z. This generation is more open about discussing mental health issues and the importance of self-care. "Quiet quitting" can be a way for Gen Z workers to protect their mental health by avoiding burnout and reducing stress (Alimmah et al., 2023).
- Third, the traditional notion of loyalty to a single employer is evolving (Mahand, Caldwell, 2023). Gen Z tends to prioritize job satisfaction, meaningful work, and positive work environments over long-term job security. If these needs are not met, they might disengage and "quiet quit" instead of putting in extra effort for a company that doesn't align with their values.

Furthermore, Gen Z's views on work have been shaped by their experiences entering the workforce during or during the COVID-19 pandemic. Their perceptions of job stability and professional advancement have changed as a result of economic uncertainty and the increase of remote employment. They might decide to keep their current roles without taking on too much responsibility as a result of this context. Gen Z is highly proficient with technology, which can lead to efficiency in completing tasks. This efficiency might allow them to fulfill job requirements quickly and effectively, leaving little motivation to go beyond the set expectations, especially if they do not see immediate rewards or benefits (Aggarwal et al., 2020). Last, Gen Z is often characterized by a strong sense of social and environmental responsibility. They are more likely to seek out employers whose values align with their own. If they find themselves in a work environment that does not match their values, they might be less inclined to fully engage, leading to "quiet quitting. "Work conditions, job security, career development opportunities, organizational commitment, and organizational support are important factors that influence the intention of Gen Z employees to engage in quiet quitting (Xueyun et al., 2023).

The relationship between learning agility and quiet quitting

Quiet quitting is defined as doing work to a minimum and not exceeding the limit (Mahand, Caldwell, 2023). Employees who "quiet quit" are not expected to give their all or go the extra mile (Zenger, Folkman, 2022). In addition, they do not take on additional unpaid or rewarded work or assignments (Harter, 2022). The main causes of quiet quitting are the lack of clear goals, fair recognition, and the desire to maintain a work-life balance (Vyas, Butakhieo, 2021). Considering that the COVID-19 pandemic has blurred the boundaries of work and life areas, quiet quitting can be considered as an option to recalibrate a disturbed work-life balance (Jong de et al., 2020; Zixin, Wang, 2020). The pandemic has created a great awareness that nothing is more important than personal physical, mental, and emotional health (Afrahi, 2021). This situation may have fueled the notion that "work should not be the center of life" so that humans question the meaning of their lives and decide to spend their time on things that are more valuable than work. By quietly quitting, individuals may think that they are able to overcome problems, protect their overall health, and live a more 'meaningful' life.

The phenomenon of quiet quitting arises because of the basic psychological needs of employees are not fulfilled, such as competency, relatedness, and autonomy (Cuvelier, Falzon, 2016). If this is not fulfilled then the employee will feel unwell and will not have psychological growth within himself, which has an impact on the emergence of quiet quitting intentions. In contrast to quitting their jobs,

quiet quittiers will reject the idea that their lives should be dominated by work. A quiet quitter is someone who is asked to give maximum dedication but is not treated as an individual who is valued by his supervisor, so he responds by refusing to perform with maximum dedication (Klotz, Bolino, 2022). Unfortunately, the importance of treating employees with high respect and being committed to the professional development of employees is often overlooked by many organizations (Näswall et al., 2019). When workers feel unappreciated, survey results show that they have reciprocated with low levels of personal commitment and choose to quit quietly in response to actions by their manager or their workplace (Meyers et al., 2015).

The concept of learning agility has developed rapidly over the past few years as an approach to assist professional and executive human resource divisions in recruiting job candidates. Learning agility is defined as engaging in learning behaviors to increase the capacity to adapt activities quickly to meet the changing demands of the task environment (Derue et al., 2012; Mitchinson et al., 2012). Millennials (Y) and digital natives (Z) need to acquire proficiency in agility skills to fulfill the requirements of organizations for agile human resources. Learning agility refers to the willingness and ability to acquire knowledge from past experiences and apply it effectively in unfamiliar circumstances (Eichinger, Lombardo, 2004). The notion reflects a crucial part of selecting and developing persons in organizations such that individuals are accustomed to changing. Individuals with these characteristics have a constructive perspective, work with the greatest results, are reliable, and always enhance their skills (Derue et al., 2012). Organizations that emphasize the learning agility needs of their employees will strive to develop strategies and identify unique qualities that distinguish them as an appealing workplace. Employees with learning agility possess a robust inclination towards learning, actively engage in problem-solving, demonstrate a proactive approach, and take the initiative to achieve their learning objectives. They are also receptive to new ideas and perspectives. The abilities of employees with learning agility can greatly contribute to the effectiveness of a company, as they are capable of swiftly incorporating innovative mindsets and behaviors into their daily business activities.

Employee's learning agility is critical for properly carrying out their obligations and responsibilities inside an organization. Individuals with high learning agility, can draw significant insights from their experiences and efficiently apply them (Wardhani et al., 2022). A study conducted by M. M. Lombardo and R. W. Eichinger in 2000 examined 217 employees and discovered a correlation between all dimensions of learning agility and the «performance potential» within the company, to put it simply, the ability to learn quickly and adapt can forecast a reduction in employees' intentions to silently leave an organization (Meuse de, 2017). Particularly suited for Generation Z employees with a resolute sense of individuality. While learning agility is not typically included in work assessments, it is essential for cultivating a positive work culture. From this description, we propose the following hypothesis:

H1: Learning agility has a negative effect on quiet quitting of Generation Z employees.

The relationship between work engagement and quiet quitting

Work engagement is a concept of thinking where employees have engagement or attachment to their work so that when they work they will be more enthusiastic about doing their work A. B. Bakker and S. L. Albrecht (Bakker, Albrecht, 2018). Working engagement is defined as a positive association with work behavior, such as an employee's attachment to other employees or to their work, which is characterized by vigor, dedication, and absorption in work. In other words, employees with high work engagement can devote all of their thoughts and resources toward their tasks while remaining joyful. In other words, employees with high work engagement will be able to direct all of their thoughts and energies toward their task and will be enthusiastic while doing so. Work engagement is something

that is positively related to behavior in work which includes the employee's attachment to other employees or employees to their work, which is characterized by vigor, dedication, and absorption in work. In other words, employees who have high work engagement will be able to channel all their thoughts and energy toward their work and have high enthusiasm when working. V. González-Romá with colleagues further explained the dimensions of work engagement, including; vigor which is a condition in which the employee gives every energy so that he can complete the work to the fullest, the employee also feels happy and excited about the work at hand, dedication is a condition in which the employee feels enthusiastic, feels proud of his work, and absorption feels challenged when completing work and get inspiration for himself so that employees feel strongly involved with their work (González-Romá et al., 2006).

Work engagement will be positively related to performance, organizational commitment, and health (Bakker et al., 2011). Conversely, work engagement will be negatively related to the intention to move from the workplace. Half of workers leave their jobs quietly (Harter, 2022). According to the survey, there are fewer actively disengaged workers than there have been in almost a decade. This phenomenon could be attributed to the increasing number of employees opting to retain their positions, driven by apprehension of an economic downturn, rather than engaging in superfluous chores. Generation Z in particular, experiences a sense of disconnection and exclusion. This group is reevaluating the significance they desire jobs to hold in their lives due to a perceived lack of support and inspiration in their personal growth.

Furthermore, their primary objectives are to cultivate a favorable culture, promote mental health and well-being, and foster a sense of purpose or significance. Typically, they prioritize their work over other aspects of life, and they are attracted to organizations that align with their personal ideals. Employers should adapt to Gen Z preferences as they increasingly dominate the workforce, in order to effectively attract, engage, and retain the best talent from this generation. Employees who have a sense of engagement enjoy many benefits, such as decreased turnover rates and increased productivity, efficiency, and profits (Demerouti et al., 2015). The study findings indicate that work engagement is inversely related to quiet quitting intentions. In the previous study, it was explain that employees with a heightened level of work engagement are unlikely to contemplate leaving their current organization or considering employment elsewhere (González-Romá et al., 2006). Employees with high work engagement exert a significant impact on their work and develop a strong emotional connection to their job (Yalabik et al., 2013). On the other side, when employees perceive a decline in their excitement due to weariness, they usually dislike their work and tend to seek job prospects in other companies. Employees exhibiting low job engagement lack enthusiasm in performing their tasks, display a negative attitude towards their responsibilities, struggle to complete job requirements effectively, and frequently have high rates of absenteeism. Employees who are unable to achieve job demands as a result of high workloads may develop a desire to switch jobs. Employees with a low level of job engagement will not be excited about carrying out their work, be gloomy about their duties, cannot meet the demands of work adequately, and have excessive absenteeism. From this description, the hypothesis is:

H2: Work engagement has a negative effect on quiet quitting of Generation Z employees.

The moderating role of perceived organization support

Perceived organizational support (POS) refers to the overall perception of employees that their organization values their efforts and is concerned about their well-being (Gökmen et al., 2015). Perceived organizational support refers to employees' perceptions of the support, attention, and rewards they receive from employers (Lamm et al., 2015). This impression can enhance employees' ability to adapt to the corporate environment. Perceived organization support refers to the deliberate actions taken by managers to ensure the smooth flow of information, foster positive connections

with employees, make them feel valued, and prioritize their well-being inside the organization (Erdem et al., 2017). Furthermore, perceived organizational support refers to the support provided by an organization in evaluating employees' contributions, attending to their well-being, addressing their grievances, considering their personal lives, and treating them equally (Krishnan, Mary, 2012).

Perceived organizational support is the general belief of employees that the organization where they work values employee contributions and cares about their welfare (Erdem et al., 2017). Perceived organizational support shows employees' perceptions of the support, attention, and rewards they receive from employers, and can strengthen employees' adaptability to the organizational environment (Lamm et al., 2015). Perceived organization support is a managerial effort to maintain information flow, maintain positive internal relationships with individuals in the organization, make them feel valuable and the organization also pay attention to employee welfare (Erdem et al., 2017). Perceived organizational support is organizational support that assesses the extent of contribution, pays attention to welfare, listens to complaints, pays attention to life, and treats employees fairly by the organization (Krishnan, Mary, 2012).

Organizational attitudes towards participation and ideas given by employees, as well as organizational responses when employees experience problems, focus on organizational attention to employee welfare and health are the most important aspects that are the main concern of the employees themselves (Krishnan, Mary, 2012). Perceived organizational support is measured using four items; fairness, supervisory support, organizational rewards, and working conditions (Erdem et al., 2017). Suppose the organization does not show or contribute to helping individuals who are involved in problems. In that case, employees will see that there is no support provided by the organization to employees. When employees feel that the organization does not provide support for their current conditions, it will be difficult for employees to have extra-role behavior. In addition, POS is also an antecedent of employee welfare and health, because if employees see and feel the organization provides support for the difficulties they face, employees will see and feel this support, so that it can encourage extra-role behavior from these employees because the results of previous studies concluded that perceived organizational support increases employee commitment and their sense of obligation to the organization. Thus, perceived organizational support can strengthen employee retention behavior through their commitment and obligations to an organization (Krishnan. Mary, 2012). When employees feel that the organization does not provide support for their current conditions, then the intention to quiet quitting will appear.

Perceived organizational support can strengthen the emotional attachment and psychological bond of employees with the organization (Ghasemi, 2014). With organizational support, there will be an indication of the willingness of employees to remain members of an organization (Fu et al., 2009). Committed employees show loyalty, and psychological attachment to work and identify themselves with organizational goals, and will not have the intention to leave the organization or in other words quiet quitting (Bulut, Culha, 2010). Perceived organizational support is also an organizational factor that can decrease employee intentions to leave the organization. When employees have a good perception of the organization where they work, commitment and extra-role behavior will also be formed, so that employees do not have the intention to quiet quitting. From this description, the hypotheses are:

H3: The negative relationship between learning agility and quiet quitting is moderated by their perceived organizational support, resulting in a higher negative relation for those with high POS compared to those with low POS.

H4: The negative relationship between work engagement and quiet quitting is moderated by their perceived organizational support, resulting in a higher negative relation for those with high POS than those with low POS.

Methods

This research was held in Salatiga, Central Java, Indonesia with Generation Z who are already working in business organizations as the respondents. According to statistical data of Central Java in 2022, the number of Generation Z is 24.81% of the total population of Salatiga (born > 1994, with an average age between 18-25 years). 239 data were collected from the survey. From the 239 participants, 125 (52.3%) were men, and 114 (47.7%) were women. The analysis tool used is moderating structural equation modeling analysis using partial least square (PLS). The survey contains two distinct stages. In the first stage, respondents must provide personal information including age, educational attainment, gender, and other relevant categories. The second stage includes creating a survey using a Likert scale that spans from 1 to 7, representing attitudes that extend from "strongly disagree" to "strongly agree".

Quiet quitting

Quiet quitting can be divided into five indicators, which consist of: a lack of organizational commitment to career development, failure to assess or reward employees, increased employee disconnection, the need for employee autonomy, decreased trust in the organization (Mahand, Caldwell, 2023).

Learning agility

Four items were adopted from D. S. Derue with colleagues: people agility, result agility; mental agility, and change agility to measure learning agility (Derue et al., 2012).

Work engagement

Furthermore, work engagement is measured with three indicators namely; vigor, dedication, and absorption (Agarwal, 2014).

Perceived organizational support

Perceived organizational support as a moderating variable is operationalized using four indicators which consist of; justice, supervision support, organizational awards, and working conditions (Erdem et al., 2017).

Result

Outer model analysis

This outer model analysis specifies the relationship between latent variables and their indicators.

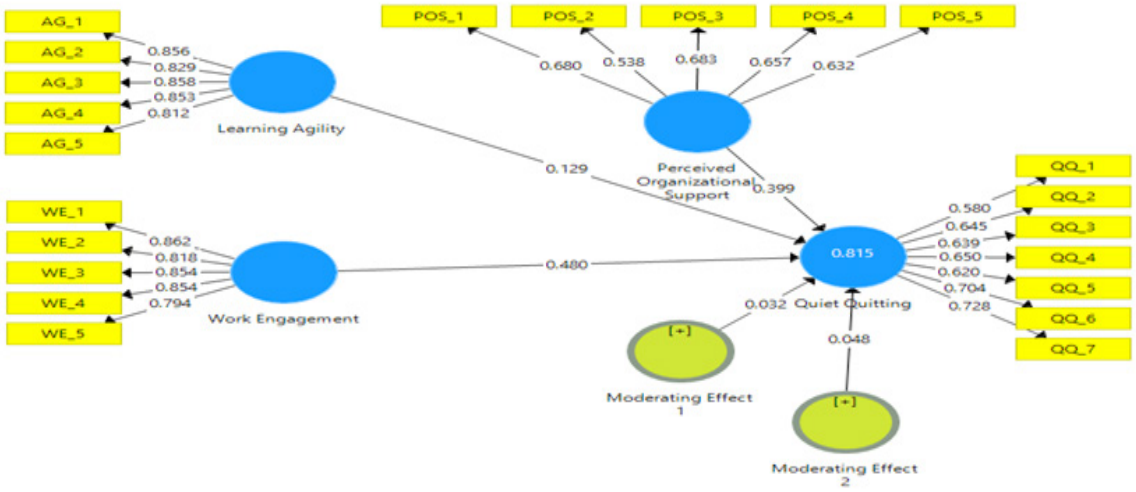


Figure 1. Structural model

The results of the outer model in this study, are shown in the Table 1.

Table 1. Outer model

Variables	Indicators	Outer loading	Chronbach alpha	Composite reliability	AVE
Learning agility	AG_1	.864			
	AG_2	.829			
	AG_3	.858	.897	.924	.711
	AG_4	.853			
	AG_5	.812			
Work engagement	WE_1	.862			
	WE_2	.818			
	WE_3	.854	.893	.921	.705
	WE_4	.854			
	WE_5	.794			
Percieved organization support	POS_1	.847			
	POS_2	.538			
	POS_3	.683	.743	.775	.736
	POS_4	.657			
	POS_5	.632			
Quiet quitting	QQ_1	.580			
	QQ_2	.645			
	QQ_3	.639			
	QQ_4	.650	.785	.839	.737
	QQ_5	.620			
	QQ_6	.704			
	QQ_7	.728			

Table 1 explains that the convergent validity can be seen from the loading factor. The loading factor from each latent variable shows that the value is greater than 0.70. The average variance extracted (AVE) value of each research variable, i.e. learning agility, perceived organizational support, work engagement, and quiet quitting, is greater than 0.5. As a result, it is possible to conclude that all variables have strong convergent validity. The reliability test in Table 1 was performed to assess the measuring instrument's internal consistency. The reliability test was performed by comparing the Cronbach alpha value, which must be larger than 0.7. The Cronbach alpha values for each research variable are all more than 0.7, implying that the measurement tools employed in this study are reliable.

Table 2. Heterotrait monotrait ratio (HTMT)

Variables	Learning agility	Work engagement	Perceived organizational support	Quiet quitting
Learning agility				
Work engagement	.604			
Perceived organizational support	.816	.677		
Quiet quitting	.777	.858	.502	

Furthermore, a discriminant validity test is also needed to assess the correlation between different constructs. Discriminant validity relates to the principle that different constructs should not be highly correlated, based on the HTMT result with a rule-of-thumb < 0.9, the discriminant validity test in Table 2 shows that all variables have an HTMT ratio below 0.9. It also can be concluded that the constructs have high discriminant validity.

Inner model analysis

The structural model in PLS is evaluated using R^2. The R^2 value is used to measure the level of variation in the exogen variable changes to the endogen variable. The higher the R^2 value the better the prediction model of the research model. The results of the R^2 value can be seen in the Table 3.

Table 3. R^2 result

Variable	R^2	Adjusted R^2
Quiet quitting	.815	.811

The output results indicate that the adjusted R2 value is 0.811, suggesting that 81.1% of the variability in quiet quitting can be explained by learning agility, work engagement, and perceived organizational support, as well as their interactions. This indicates that the structural model is highly robust. Furthermore, 18.9% of the variation can be attributed to additional variables that were not considered in this study.

Hypotheses testing

Hypothesis testing is analyzed by testing the direct effect of the independent variables on the dependent variable. The hypotheses testing for a direct effect can be seen from the *T*-statistic value which is greater than the *T*-table or the *p*-value < 0.05. The results of the analysis for hypothesis testing can be seen in the table 4.

Table 4. Path coefficients

Variables	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T-statistic	P-values	Hypothesis testing
Learning agility -> Quiet quitting	–.129	–.124	.043	2.998	.003	H1: supported
Work engagement -> Quiet quitting	–.480	–.481	.060	8.050	.000	H2: supported

Table 4 shows the results of the *T*-statistic and *p*-values (< 0.05) of the direct influence between variables so that the results of direct hypothesis testing can be concluded as follows: Learning agility has a negative influence on quiet quitting of Generation Z employees, therefore the first hypothesis is accepted; Work engagement has a negative influence on quiet quitting of generation Z employees, consequently the second hypothesis is accepted.

Moderating effect of perceived organizational support

Hypothesis testing for moderating effects can be seen from the *T*-statistic value which is greater than the *T*-table or the *p*-value which is <0.05. The results of the analysis for testing the hypothesis can be seen in the table 5.

Table 5. Moderating effect

Variables	Original sample	Sample mean	Std. deviation	*T*-statistic	*p*-values	Hypothesis testing
LA * POS –> Quiet quitting	.399	.399	.057	6.996	.000	H3: supported
WE * POS –> Quiet quitting	.454	.477	.079	5.739	.000	H4: supported

Hypothesis 3 and *4* were meant to examine the influence of perceived organizational support moderation on the effect of learning agility and work engagement on quiet quitting. Table 5 shows that the interaction term 1 (LA * POS) has s significant effect on quiet quitting (= 0.399, *T* = 6.996, *p*-value = 0.000). Thus, *hypothesis 3* was supported. Based on this result, POS was a pure moderator variable in the relation of learning agility and quiet quitting. According to Table 5, the interaction term 2 (WE * POS) has a significant effect on quiet quitting (= 0.454, *T* = 5.739, *p*-value = 0.000). As a result, *hypothesis 4* was supported. This study found that POS is also a pure mediator variable in the relationship between work engagement and quiet quitting.

Discussion

The quiet quitting phenomena frequently occurs in two generation groups: Gen Y and Gen X, and the concept of quiet quitting might manifest differently between Generation Y and Generation Z

due to differences in their values, experiences, and work expectations. Gen Y are influenced by their economic experiences and desire for meaningful work, often using it as a step before job-hopping. In contrast, Gen Z's approach is more driven by a focus on mental health, flexibility, technological efficiency, and alignment with personal values. The current study's findings are summarized below. First, the learning agility of employees is a significant factor in quiet quitting. Consequently, there is an inverse relationship between the extent of employees' learning agility and the level of Generation Z quiet quitting.

Thus, the higher the level of learning agility among employees, the lower the level of Gen Z quiet quitting. Learning agility refers to an individual's capacity to effectively determine relevant actions and acquire substantial knowledge from their experiences, enabling them to effectively confront new and difficult circumstances. The findings align with prior studies that found one of the reason behind quiet quitting is lack opportunities to learn and grow (Formica, Sfodera, 2022). Hence, it is important for organizations to develop a culture that promotes and supports the development of high learning agility among their employees, particularly those belonging to Generation Z. This can be accomplished using four steps: determining personal values, person-organization value fit, aligning values and behavior, comprehend and demonstrate an interest in the values of others (Ayachit, Chitta, 2022). In addition, organizations have to provide mentorship and empowerment. Organizations can establish mentorship programs and provide employees with a sense of empowerment to enhance learning agility.

Second, work engagement influences quiet quitting significantly. As a result, there is a negative relationship between employee work engagement and the level of quiet quitting among Generation Z. Thus, the higher the amount of employee work engagement, the lower the level of Gen Z quiet quitting. Work engagement refers to the positive, fulfilling, and meaningful state of mind that individuals experience when they are fully immersed and invested in their work. It goes beyond mere job satisfaction and involves a deep connection to one's work, a sense of purpose, and a high level of energy and enthusiasm. This research finding is consistent with the findings of T. Mahand and C. Caldwell , who stated that the primary causes of quiet quitting include a decrease in organizational trust, growing employee disengagement, insufficient engagement in career development, failure to appreciate employees, and other related factors (Mahand, Caldwell, 2023).

In addition, low employee work engagement will result in employee quiet quitting. The primary cause of dissatisfaction among individuals who are actively disengaged is a failure to meet their demands at work and the pandemic has increased the trend of disengaged due to burnout, job creep, longer working hours, and an increased need for work-life balance. That is why, to increase work engagement and lower Generation Z quiet quitting, organizations should focus on addressing job satisfaction, providing organizational support, creating a positive work culture, and democratizing learning practices. These strategies can contribute to creating an environment where employees feel empowered, engaged, and motivated to stay.

Third, the focus of this research was also on the moderating role of perceived organizational support between learning agility and quiet quitting. According to the result perceived organizational support was a moderator variable in the relationship between learning agility and quiet quitting. In addition, it can be stated that high perceived organizational support strengthens the negative influence of learning agility on quiet quitting. Furthermore, this study found that perceived organizational support was also a mediator variable in the relationship between work engagement and quiet quitting. This result is in line with O. Erdil and colleagues which found that POS significantly affects commitment and the intention to quit (Erdil et al., 2012).

This emphasizes the importance of considering organizational support in understanding employees' commitment and their likelihood of quitting. Alternatively, it is possible to conclude that

high perceived organizational support could increase the negative relation of learning agility and work engagement on quiet quitting. In other words, perceived organizational support was a pure moderating variable on quiet quitting, although its impact may be influenced by contextual factors. Understanding the complex interplay between perceived organizational support and quiet quitting is essential for developing effective strategies to retain employees.

Conclusion

This research adds the body knowledge by proposing a valuable moderator to explain how perceived organizational support significantly enhances the relation of learning agility and work engagement to reduce quiet quitting of Gen Z in Central Java, Indonesia. In term of academic perspective, research on quiet quitting is only just emerging, with early works attempting to conceptualize the term and offer advice to employers. The developing body of research includes several journal articles that have endeavored to use theory to explain the concept (Campton et al., 2023; Formica, Sfodera, 2022; Mahand, Caldwell, 2023; Pevec, 2023). The results defined quiet quitting as an attitude in which people simply meet their job description and do not go above and beyond.

Moreover, A. Serenko noted that quiet quitters prioritize their mental well-being over organizational goals, and identified a lack of extrinsic motivation, burnout, and issues with management as the causes of quiet quitting (Serenko, 2023). As Generation Z enters the workforce, it is crucial for business organization to consider the unique attributes and preferences of this cohort to effectively manage quiet quitting and retention. Research has shown that generational differences significantly impact employee attitudes and outcomes in the workplace (Andrea et al., 2016). Understanding the work-related attitudes of Generation Z is essential for devising strategies that align with their expectations and motivations. Moreover, the emerging pivotal Generation Z workforce in industries such as hospitality necessitates a re-evaluation of talent management practices to accommodate their distinct needs and aspirations (Aydogmus, 2019).

Perceived organizational support moderates the influence of learning agility and work engagement on Generation Z employees' quiet quitting. Furthermore, perceived organizational support has been identified as a crucial factor in influencing turnover intention among employees (Arasanmi, Krishna, 2019)and an online survey method was used to collect data from 134 research participants. Research participants were recruited from a local council in New Zealand. The Process Macro Regression method was employed to analyse the collected data. Findings: The main findings from this study are: first, the study shows that perceived organisational support (POS. For business organization, this underscores the importance of fostering a supportive work environment that addresses the specific concerns of Generation Z employees. The shift towards remote work and the associated challenges have implications for the retention of Generation Z employees, necessitating the development of tailored retention strategies that consider the disadvantages associated with remote work (Qadri et al., 2023). Furthermore, the influence of cultural and regional contexts on workforce dynamics can not be overlooked.

The quiet quitting phenomenon can vary significantly across different countries due to cultural, economic, and workplace differences. Younger generations in Indonesia, particularly millennials and Gen Z, are increasingly prioritizing work-life balance and personal well-being. This shift in values can contribute to a higher incidence of quiet quitting among younger workers who are less willing to endure unsatisfactory work conditions. Meanwhile, older generations might still adhere to traditional work values, which emphasize loyalty and hard work, potentially making quiet quitting less common among them.

Hierarchical structures are common in Indonesian workplaces, with a significant emphasis on respect for seniority and authority. This can make it challenging for employees to express their discontent or reduce their workload without fearing negative repercussions. Many Indonesian companies are characterized by strong personal relationships between employees and management, which can sometimes mitigate the need for quiet quitting, as employees may feel more supported. However, in urban areas with more job opportunities, particularly in sectors like technology and finance, employees might feel more empowered to quietly disengage if they feel undervalued or overworked. In summary, while quiet quitting does occur in Indonesia, its prevalence and manifestation are shaped by cultural norms, economic conditions, workplace dynamics, and generational attitudes.

The implications of Generation Z's quiet quitting behavior are multifaceted and require a comprehensive understanding of the interplay between generational characteristics, organizational dynamics, and cultural contexts. By understanding the unique attributes and preferences of Generation Z employees, organizations can develop tailored retention strategies that align with the expectations and motivations of this cohort, ultimately contributing to a more engaged and committed workforce.

Limitations and recommendations

This study was exposed to some limitations. Firstly, while the sample size is not small, it is necessary expand and assess the research model in this study by incorporating other variables related to behavior and culture. This is necessary due to the potential difference in features of Generation Z individuals in Asian countries compared to those in America or European countries. In the Asian business context, many Asian countries have faced chronic workforce shortages, highlighting the need for targeted approaches to attract, recruit, and retain employees including Generation Z. In specific industries, such as Indonesia, has faced chronic medical workforce shortages, highlighting the need for targeted, recruit, and retain employees, including Generation Z. The unique needs of each region and the diverse cultural landscape underscore the importance of contextualizing retention strategies to effectively engage and retain Generation Z employees.

Acknowledgments

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

References

Afrahi, B. (2021). Work disengagement : A review of the literature. *Human Resource Management Review, 32*(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822

Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review, 43*(1), 41–73. https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs, 22*(3), 2535. https://doi.org/10.1002/pa.2535

Alimmah, B. B., Adawiyah, W. R., Wulandari, S. Z. (2023). Quiet quitting phenomenon among Gen Z: the influence of toxic workplace environment on quiet quitting moderated by organizational commitment. *Proceeding of International Sustainable Competitiveness Advantage*. http://www.

jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca1/article/view/3910%0Ahttp://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/viewFile/3910/2609

Andrea, B., Gabriella, H., Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Arasanmi, C. N., Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention — the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training, 51*(3), 174–183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. In *Benchmarking.* https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421

Ayachit, M., Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing and Management*. https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743

Aydogmus, C. (2019). Globally responsible intergenerational leadership. *Intergenerational Governance and Leadership in the Corporate World: Emerging Research and Opportunities, March*, 123–152. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8003-4.ch007

Bakker, A. B., Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International, 23*(1), 4–11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 74–88. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. J*ournal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Baumann, O., Sander, E. (Libby) J. (2021). Psychological impacts of remote working under social distancing restrictions. In D. Wheatley, I. Hardill, S. Buglass (Eds.), *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era* (1–17). Business Science Reference / IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch001

Bolser, K., Gosciej, R. (2015). Millennials: multi generational leaders staying connected. *Journal of Practical Consulting, 5*(2), 1–9.

Bulut, C., Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development, 14*(4), 309–322. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x

Campton, J., Tham, A., Ting, H. (2023). Quiet Quitting — Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research, 13*(2), 128–134. https://doi.org/10.14707/ajbr.230153

Cuvelier, L., Falzon, P. (2016). Resilience as resource-based design of anticipated situations. In *Proceedings of the fourth Resilience Engineering Symposium.* https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.982

Demerouti, E., Bakker, A. B., Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87–96. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001

Derue, D. S., Ashford, S. J., Myers, C. G. (2012). Learning agility: in search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology, 5*(3), 258–279.. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x

Eichinger, R. W., Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *HR. Human Resource Planning, 27*, 12.

Erdem, H., Turen, U., Gokmen, Y., Tuz, O. (2017). Perceived organizational support, stress coping behaviors and mediating role of psychological capital: Special education and rehabilitation centers. *Scientific Annals of Economics and Business*. https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0023

Erdil, O., Kitapçi, H., Erat, S. (2012). The impact of organizational support and justice perception on commitment and intention to quit: an empirical study on Turkish State Universities. *Journal of Global Strategic Management, 1*(6), 132–132. https://doi.org/10.20460/jgsm.2012615793

Formica, S., Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions. J*ournal of Hospitality Marketing and Management, 31*(8), 899–907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

Fu, F. Q., Bolander, W., Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen's three-component model. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 17*(4), 335–350. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170403

Ghasemi, M. (2014). The relationship between diversity management and organizational commitment: case study of employees of telecommunications corporation of Sistan and Baluchestan province. *Indian J. Sci. Res. (IJSCR), 3*(1), 452–459.

Gökmen, Y., Türen, U., Erdem, H. (2015). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü [Mediating role of perceived organizational support on the impact of psychological capital on organizational identification]. *Journal of Business Research — Turk, 7*(2), 38–62 (in Turkish) https://doi.org/10.20491/isader.2015215733

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior, 68*(1), 165–174 https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003

Hamouche, S., Koritos, C., Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(12), 4297–4312. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? *GALLUP.* https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx

Jong de, E. M., Ziegler, N., Schippers, M. C. (2020). From shattered goals to meaning in life: Life crafting in times of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.577708

Kahn, W. A., William, A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724 https://doi.org/10.2307/256287

Klotz, A., Bolino, M. C. (2022, September 15). *When quiet quitting is worse than the real thing*. Harvard Business Review.

Krishnan, J., Mary, V. S. (2012). Percieved organizational support — An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research, 2*(4), 1–13. https://doi.org/10.3928/00220124-20140925-15

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics, 128,* 207–220. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review, 16*(6), 288–290. https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051

Liu-Lastres, B., Karatepe, O., Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(1), 13–24. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317

Mahand, T., Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research, 12*(1). https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9

Meyers, M. C., van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology, 62*(1), 50–62. https://doi.org/10.1037/cou0000050

Meuse de, K. P. (2017). Learning agility: its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(4), 267–295. https://doi.org/10.1037/cpb0000100

Mitchinson, A., Gerard, N. M., Roloff, K. S., Burke, W. W. (2012). Learning about learning agility. *Academy of Management 2012 Annual Meeting, AOM 2012*. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.288

Moyo, N. (2020). Antecedents of employee disengagement amid COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies, 22*(1), 323–334. https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.1.21

Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology, 34*(5), 353–367. https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102

Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenge of The Future, 8*(2), 128–147. https://doi.org/10.37886/ip.2023.006

Qadri, S. U., Ma, Z., Raza, M., Li, M., Qadri, S., Ye, C., Xie, H. (2023). COVID-19 and financial performance: Pre and post effect of COVID-19 on organization performance; A study based on South Asian economy. *Frontiers in Public Health, 10*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1055406

Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management, 28*(1), 27–43. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792

Vyas, L., Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice, 4*(1), 59–76. https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560

Wardhani, N. S., Sulastiana, M., Ashriyana, R. (2022). Adaptation of employee learning agility scale for organizational agility: Indonesian version. *Psikologika, 27*(2), 243–264. https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art4

White, B., Driver, S., Warren, A. M. (2010). Resilience and indicators of adjustment during rehabilitation from a spinal cord injury. *Rehabilitation Psychology, 55*(1), 23–32.. https://doi.org/10.1037/a0018451

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports, 13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3

Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 2799–2823. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844

Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: causes, consequences and suggestions. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal, 70*(70), 3180–3190. https://doi.org/10.29228/smryj.69426

Yuningsih, Y., Prasetya, M. (2022). Technology makes hustle culture still happened in andemic COVID-19. In *ICEBE 2021: Proceedings of the 4th International Conference of Economics, Business, and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.4108/eai.7-10-2021.2316240

Zenger, J., Folkman, J. (2022, August 31). *Employee engagement: Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees*. Harvard Business Review.

Zixin, L., Wang, S. (2020). Prevalence and predictors of general psychiatric disorders and loneliness during COVID-19 in the United Kingdom. *Psychiatry Research, 291*(June), 113267. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113267

Received 18.01.2024

«Тихое увольнение»[1] представителей поколения Z: роль гибкости обучения и вовлечённости в работу

УТОМО Харди
ORCID: 0000-0003-2281-6804
Высшая школа экономики AMA, Салатига, Индонезия

ПУТРА Януар Сурья
ORCID: 0000-0002-6200-3560
Высшая школа экономики AMA, Салатига, Индонезия

ЭНДАНГ Пурванти
Высшая школа экономики AMA, Салатига, Индонезия

Аннотация. «Поколение Z» представляет собой значительную часть рабочей силы. Решая проблему «тихого увольнения» (*quiet quitting*) представителей поколения Z посредством гибкости обучения и вовлечённости в работу, организации могут разработать стратегию управления персоналом для формирования более устойчивой и процветающей рабочей силы. *Цель*. В этом исследовании изучается, как воспринимаемая организационная поддержка опосредует связь между гибкостью обучения и вовлечённостью в работу по отношению к тихому увольнению представителей поколения Z в Центральной Яве, Индонезия. *Метод*. В этом исследовании был использован количественный метод массового опроса. Данные были собраны на выборке из 239 сотрудников поколения Z в Центральной Яве, Индонезия. Данные были проанализированы с использованием моделирования структурными уравнениями. *Результаты*. В ходе исследования было обнаружено, что воспринимаемая организационная поддержка была чистой модерирующей переменной во взаимосвязи между гибкостью обучения и вовлечённостью в работу по отношению к тихому увольнению сотрудников поколения Z. *Ценность для практики.* Организации могут разрабатывать улучшенные стратегии удержания сотрудников поколения Z, изучая их уникальные черты и предпочтения, которые учитывают различия между поколениями, организационный и культурный контексты, а также изменения на рабочем месте. Результаты данного исследования предоставляют новые знания и стратегию, которые можно использовать для сокращения числа тихих увольнений. Эту стратегию можно адаптировать к потребностям сотрудников поколения Z и сделать их более вовлечёнными и преданными своему делу.

Ключевые слова: тихое увольнение; способность к быстрому обучению; вовлечённость в работу; воспринимаемая организационная поддержка; поколение; поколение Z.

1 «**Тихое увольнение**» (англ. *quiet quitting*) — выражение, получившее широкое хождение во всем мире в последние три с небольшим года. Считается, что впервые это выражение прозвучало в марте 2022 года из уст карьерного коуча Брайана Крили, который использовал это словосочетание в качестве описания поведения многих сотрудников после пандемии, которые продолжали работать «по инерции». Тогда же 20-летний инженер Заид Хан загрузил в сеть 17-секундное видео, где он под музыку и летние кадры Нью-Йорка познакомил подписчиков с этой идеей. — ***Прим. ред.***

Organizational Psychology, 2025, Vol. 15, No. 1, P. 86–103.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-86-103

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

Expanding the technology acceptance model: Trust as a mediator in the relationship between environmental factors and intent to use narrow AI

Ludmila ZHDANOVA
(corresponding author)
Kwantlen Polytechnic University, Surrey, BC, Canada
Erin SVEINBJORNSON
Ernst & Young LLP, Vancouver, BC, Canada

Abstract. Artificial intelligence is critical in high impact service industry as it has the potential to significantly enhance consumer wellbeing by improving service accuracy, efficiency, and precision. However, the rapid integration of artificial intelligence into the workplace has resulted in fear and anxiety related to implementation, as well as a general dissatisfaction and discontinued usage of the system. In theory, organizational context and policy have a significant impact on user attitudes towards and intent to use artificial intelligence. *Purpose*. This study examined expanded the Technology Acceptance Model using bootstrap mediational analyses on a sample of employees in organizations that utilize narrow artificial intelligence (AI) within the high impact service industry (i.e., healthcare, law, finance) in Canada and the United States. *Method*. The sample (N = 78) consisted of 46.3% males, 49.9% females, and 3.8% who preferred not to say. All participants in the sample were full-time employees, ensuring that each participant had adequate exposure to the organizational norms and practices. Participants for this quantitative correlational study were recruited from organizations who utilize narrow AI or are the system developers of the AI. Interested individuals accessed the survey by using the link in the recruitment materials to an on-line survey hosted on the SurveyMonkey platform. The questionnaire included items about communication climate, AI-communication climate, procedural justice, AI-procedural justice, training and development opportunities, AI training and development opportunities, perceptions of AI system, trust in Narrow AI, direct trust in AI, behavioral intent to use, experience and beliefs in AI. *Findings*. Study results demonstrate that more positive perceptions of procedural justice and communication climate relate to positive perceptions of usefulness and thus, trust in AI which in turn, relates to higher levels of intent to use.

Keywords: artificial intelligence; technology acceptance; change management; trust; communication.

Introduction

Artificial Intelligence (AI) has become a progressive way for organizations to attain a competitive advantage, making AI an essential aspect of many organization's growth strategies (e.g., Kemp, 2023; Krakowski et al., 2022).). AI is predicted to disrupt the organization of job designs and to require

Address: 12666 72 Ave Surrey, BC V3W2M8, Surrey, BC, Canada **E-mail**: Liudmila.jdanova@kpu.ca

additional unique skills and abilities (Cramarenco et al., 2023; Wisskirchen et al., 2017). *Gallup, Inc.* reported 76% of Americans believing that their jobs will fundamentally change due to AI (Gallup, 2018). As a result, many express distrust, concerns, and resistance around the integration of AI into their workplace (Hirsch, 2017). This is problematic of the organizations, since one of the most common reasons for technology, including AI, implementation failure is employee resistance to adaptation of new technologies (e.g., Bérubé et al., 2021). As a result of this resistance, organizations face multiple implementation attempts, employee dissatisfaction with, misuse of, and retaliation against the newly implemented technology, and significant monetary loss and disruption (Karsh, 2004).

As such, researchers have studied technology, including AI, implementation and what predicts end-user acceptance (e.g., Nnaji et al., 2023; Legris et al., 2003; Karsh, 2004). With the focus on implementation design, researchers have demonstrated that organizational environmental factors and policy have impact on the resistance tendencies and implementation outcomes (e.g., Venkatesh, Bala, 2008). Researchers also considered social construction of AI and human interaction by examining perceptions of, trust in, and willingness to use AI (Bacha et al., 2024; Boyd, Holton, 2017; Kipnis, 1996). Technology Acceptance Model (TAM), based on the Theory of Planned Behavior (TPB), is a widely used framework that explains the process of user acceptance and use of technology (Ajzen, 2020; Davis et al., 1989).

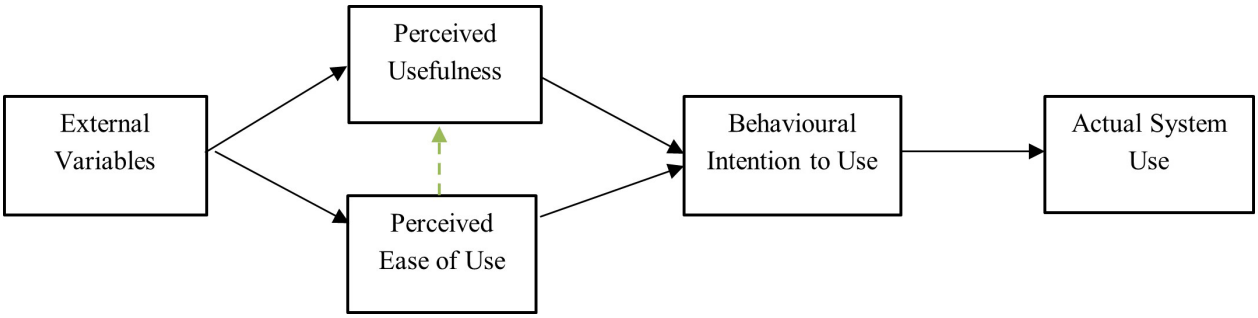


Figure 1. The proposed path for technology usage by F. Davis (1989)

The TAM (Figure 1) suggests that perceptions of a technology's ease of use and usefulness predict end user attitudes towards the system and the subsequent behavioral intent to use (Nnaji et al., 2023). It is theorized that if a technology is perceived as both easy to use and useful, a person is more likely to have a positive attitude towards using a technology, and therefore, a greater intend to and actual use the system (Choung et al., 2023; Davis, 1989). These technology perceptions are formed based on external factors, including technology characteristics (Legris et al., 2003; Nnaji et al., 2023), social influence, and organizational factors (e.g., Legris, et al., 2003; Venkatesh, et al., 2003). These factors can be adjusted to enhance employee perceptions of a technology during implementation design (e.g., Karsh, 2004; Nnaji et al., 2023). While grounded in theory, this model has been found to predict continued usage only some of the time (Buyle, 2018; Nnaji et al., 2023), suggesting there are additional variables missing from the model, with recommendations that trust should be added as a factor that impacts AI usage (e.g., Buyle et al., 2018; Dietvorst, 2015; Holden, Karsh, 2010). The purpose of this study is to examine extended TAM that includes trust as a mediating factor in the relationship between environmental factors, perceptions regarding AI, and intended use of AI.

Theoretical background

Extended technology acceptance model

The TAM adapts the reasoning of TPB that suggests that an attitude towards an act or behavior, perceived behavioral control, and subjective norms lead to a behavioral intent which then determines

actual behavior (Ajzen, 2020). It is theorized that if a technology is perceived as both easy to use and useful, a person will be more likely to have a positive attitude towards using a technology, and therefore, a greater likelihood of intending to use the system (Davis, 1989; Choung et al., 2023). Researchers have also suggested trust as another important variable in this model (e.g., Buyle et al., 2018; Davis et al., 1989; Karsh, 2004; Lee. See, 2004; Tung et al., 2008). Research on algorithm aversion and technology acceptance has found that people develop and value trust in technology in similar ways as they do with other people, suggesting that trust development may mitigate the potential aversion and increase acceptance experienced when using a new AI system (Lee, See, 2004; McClure, 2017).

Trust is considered critical to all relationships (e.g., interpersonal, organizational, technological) with significant effects on behavioral intent and satisfaction (Castelfranchi, Falcone, 2005; Lee, See, 2004; McClure, 2017; Montague et al., 2010). It is especially necessary when there is an interdependence between parties (Kipnis, 1996). In the context of AI implementation, usage is completely reliant on the interdependent nature of the relationship between employees and systems (e.g., Madsen, Gregor, 2000). Trust in AI is the confidence in a successful exchange between two parties, resulting in predetermined and positive outcome (Choung et al., 2023; Muir, 1987). With trust in AI, it is in part a confidence that the system is interpreting the input properly, providing accurate and reliable output and executing on a request as intended. If one trusts that a system is providing truthful and useful output, they will be more apt to utilize that system (Choung et al., 2023; Kipnis, 1996). Thus, based on previous literature on technology acceptance, theory of reasoned action and planned behavior, trust is recommended to be added as a mediator variable in addition to technology perceptions (i.e., ease of use and usefulness) between external variables and intent to use (Figure 2).

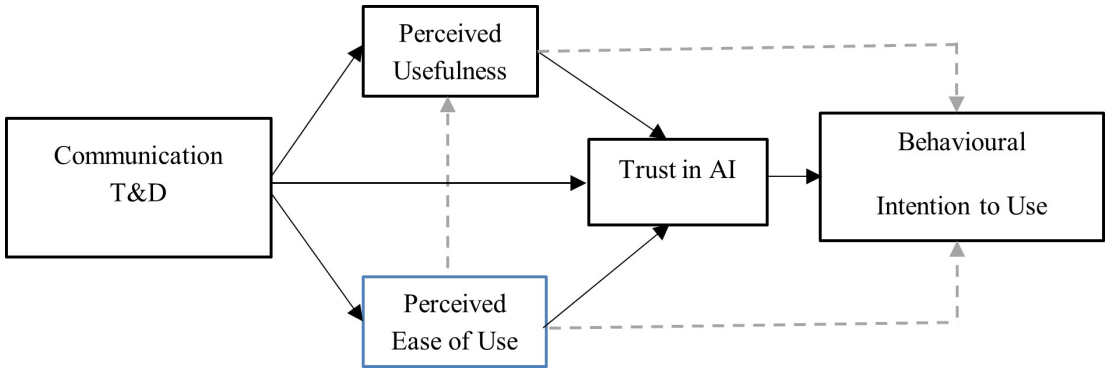


Figure 2. Tested expanded TAM with inclusion of trust

However, research demonstrates lack of trust through strong preference shown by experts and laypeople to trust human based forecasts, not objectively superior AI algorithms' forecasts (e.g., Diab et al., 2011; Gillespie et al., 2023; Promberger, Baron, 2006). Thus, in addition to testing the missing link in the model, this study aims to examine specific organizational factors that can facilitate the development of trust in and positive attitudes towards AI. Both interpersonal and organizational trust literature as well as findings from the TAM and algorithm aversion imply that this trust can be developed through careful design of the of organizational practices and policies that are part of organizational environment (Karsh, 2004; Kipnis, 1996; Madsen, Gregor, 2000; McClure, 2017). Next section reviews literature on specific organizational factors considered in this study.

Organizational environmental factors

Building trust is about forging consistent relationships built on mutual respect and understanding through practices targeted at developing it (Cummings, Bromiley, 1996). It is suggested in multiple

studies and writings, that communication climate, training and development, and procedural justice are all ways of managing and developing trust for human-system interdependence (e.g., Cummings, Worley, 2014; Freimuth et al., 2017; Karsh, 2004; Sagie, Aycan, 2003; Mcknight et al., 2011; Naumann, Bennett, 2000).

Communication climate

Communication climate (CC) refers to employee perceptions regarding the quality of communication within their workplace (Roberts, 2013). It concerns the tone or nature of information exchanges within the workplace, both verbal and non-verbal (Roberts, 2013). A positive communication climate is a stable pattern of adequate, genuine, open, considerate, and participative communication which has been shown to lead to feelings of engagement, credibility, and trust (Barhite, 2018). Communication climate strengthens interpersonal trust due to the transparency of information and the mechanisms in place for feedback and involvement in decisions (Karp, Helgo, 2008). Thus, in a positive communication climate employees are more likely to receive quality communication regarding AI implementation, as well as develop trust.

Procedural justice

Procedural justice (PJ) is defined as the employee's perception regarding the degree of fairness in organizational processes and rules around the treatment of employees (Adamovic, 2023). Research demonstrates positive relationship between PJ with trust (Adamovic, 2023; Saunders, Thornhill, 2003). Based on equity theory, it can be assumed that fair and consistent processes in organizations lead to trust development due to the confidence and predictability of outcomes with equivalence to the input (Pritchard, 1969). Thus, PJ becomes increasingly important for trust development when the severity of outcome is heightened. In relation to AI, employees who perceive organization's procedures and interactions as fair are more likely to have a sense of trust in the decisions to implement and usefulness of AI and thus, be willing to trust in the output of AI, without fear of retaliation if the output results in a negative outcome (Adamovic, 2023; Saunders, Thornhill, 2003; Wang et al., 2020).

Training and development

Training and development (T&D) refer to the ongoing support provided by the organization to coach and enhance employee's knowledge and abilities for growth and future performance success and is critical for the development of efficacy and high performance (e.g., Cascio, Aguinis, 2010). Training perceptions are developed regarding the quality of and satisfaction with organizational training and development initiatives. The evaluation of the training by trainee can differentiate between successful and unsuccessful training initiatives. Organizational support for training, an employee's feelings about training opportunities offered, and an employee's satisfaction with training received are critical for self-trust development because of the linkage between self-efficacy, confidence, and outcome (Bulińska-Stangrecka, Bagieńska, 2021; Schmidt, 2009). In case of AI, employees that are confident that they receive adequate training opportunities are more likely to feel prepared to use the AI system properly, and thus, able to trust in the system output, and are likely to consider using it.

High impact service industry

Trust in AI is especially relevant to the high impact service industry, which is defined as any business that provides a service for a customer or client where the outcome of the work has a significant impact on the well-being of the individual. As a result of the criticality of increased precision, accuracy, and reliability for the welfare of the consumers, there is a significant demand within the high impact service industry to utilize AI for the more robust, technical decisions (Lee,

See, 2004; Mohamed et al., 2019). However, given that the high impact service industry is historically mechanistically structured with strict and formal policies, and long standing, established industry norms, they are generally more likely to struggle with behavioral-social change, including AI implementation, in comparison to organic organizations (Waldersee et al., 2003). The three areas which are already seeing a significant impact due to AI include healthcare, law, and the financial services industry, and thus, are the focus of this research. In addition, this study specifically considers narrow AI. AI has two broad forms: narrow or general (Wisskirchen et al., 2017). General AI is a computer that demonstrates the ability to mimic all functions of human intelligence (Hintz, 2016). In contrast, narrow AI can be defined as the work process of any machine that is able to simulate human intelligence through the investigation of a human process(es) such as problem-solving behavior or learning Today, narrow artificial intelligence in many ways has become the norm to many, with examples ranging from Apple's Siri or Google's Alexa to Uber's self-driving cars (Wisskirchen et al., 2017). Thus, this study considers AI acceptance and intent to use in the context of the high impact service industry.

Current research

Currently, there is little research addressing AI acceptance (Kelly et al., 2023; McClure, 2017). TAM has been a useful framework to guide researchers and practitioners towards understanding factors that impact employee acceptance and use of AI systems. However, the empirical tests of the model have yielded mixed results, pointing to missing factors in the model. Based on change management literature, trust could be one of those factors (McClure, 2017). Although studies have investigated the relationship between trust and organizational practices, there has yet to be extensive research exploring these relationships in the context of trust in AI, specifically with the outcome of system usage (Cummings, Worley, 2014; Freimuth et al., 2017; Mcknight et al., 2011). The current research aims to investigate the role trust plays in employee intent to use narrow AI in the context of the high impact service industry. As a result, this study tests the proposed extended TAM (see Figure 2), which specifies mediating roles of perceived usefulness, ease of use, and trust in AI in the relationship between CC, PJ, and T&D satisfaction with intent to use narrow AI.

Method

Participants

Employees minimum 19-years of age and working full time for longer than 6 months at an organization that utilize narrow AI within the high impact service industry (i.e., healthcare, law, finance) in Canada and the United States were recruited for this study. A total of 94 individuals participated in the study yielding 78 participant data sets (N = 78). Participants were excluded if they did not meet the inclusion criteria outlined in recruitment documents. The sample consisted of 46.3% males (n = 37), 49.9% females (n = 37), and 3.8% who preferred not to say (n = 3). All participants in the sample were full-time employees (N = 78, 100%), ensuring that each participant had adequate exposure to the organizational norms and practices. The sample was represented by 31% of participants aged 19-29 (n = 25), 26% aged 30-39 (n = 21), 20% aged 40-49 (n = 16), 12.5% aged 50-59 (n = 12), and 6% aged 60-69 (n = 5). Participants possessed a diverse range of education achieved, including 40% with a bachelor's degree as their highest level of education (n = 31), 30% with a professional (e.g., MD, JD, PharmD) or doctoral degree (PhD, PsyD, Th.D) (n = 24), 21% with a master's degree (n = 17), 4% with a graduate diploma (n = 3), and 3% with a college diploma (n = 2). Finally, 21% worked in the legal services (n = 17), 18% in healthcare (n = 14), and 61% in financial services (n = 47).

Procedures

The study procedures were approved by the institutional Research Ethics Board. Participants for this quantitative correlational study were recruited from organizations who utilize narrow AI or are the system developers of the AI. The recruitment message was circulated to employees via internal email within each organization. Additionally, participants were recruited through the recruitment poster posted on LinkedIn and Indeed. Interested individuals accessed the survey by using the link in the recruitment materials to an on-line survey hosted on the SurveyMonkey platform. Following the provision of consent to participate, participants were permitted to access the survey. The responses were collected in an anonymous manner, with the right to withdraw from the study. Participants were given an opportunity to enter a draw for a $30.00 Visa gift card.

Measures

Communication climate. Employee perceptions of the communication climate at their workplace were measured using the 18-items Communication Climate Survey (Dennis, 1974). Participants reported level of agreement with statements (e.g., «You can communicate job frustrations to your superior») on a 5-point Likert scale (1 — 'strongly disagree'; 5 — 'strongly agree').

AI–communication climate. One question aimed to understand the satisfaction with the overall quality of communication related to the AI system at their workplace on a 5-point Likert scale (1 — 'strongly disagree'; 5 — 'strongly agree'). It was generated for this study: «Overall you are satisfied with the communication surrounding the narrow AI at your workplace.»

Procedural justice. Participants' procedural justice perceptions were measured with the Workplace Justice Perceptions Measure (Kim, Leung, 2004). While the measure consists of three dimensions (i.e., procedural, distributive, and interpersonal), only the procedural justice dimension (six items in total) was administered. It measures the employees perceived levels of fairness of procedures, utilizing a 7-point Likert scale (1 — 'very strongly disagree'; 7 — 'very strongly agree'). Sample items include: «This organization makes decisions in fair ways.»

AI–procedural justice. Participant fairness perceptions of their organizations AI specific procedures were measured with 1 item generated for the purpose of this study («The way my organization has created AI specific procedures is fair»).

Training and development. Employee perception regarding the amount and quality of previous training and development (T&D) opportunities at their place of work with the Job Training and Job Satisfaction Survey (Schmidt, 2004). Only the job training satisfaction construct questions covering organizational support for training, employee feelings about T&D, and employee satisfaction with training (eleven in total) were utilized in this study. The scale uses a 6-point Likert scale (1 — 'disagree very much'; 6 — 'agree very much'). Sample item is «Overall, the on-the-job training I receive is applicable to my job.»

AI–training and development. Training and development perceptions specific to the AI system were measured utilizing two questions generated for this study aimed at gauging the participants level of satisfaction with the training and development opportunities received related to the AI system. These questions are: «I am satisfied with the training received for the narrow AI system used for my job» and «I am satisfied with the developmental opportunities offered surrounding the narrow AI system used for my job.»

Perceptions of AI system. Both perceptions, "ease of use" and "usefulness" of AI system, were measured utilizing one question each generated for this study, aimed at determining the employee perceptions of AI system ease of use («I believe the narrow AI system at my work is easy to use») and usefulness («I believe the narrow AI system at my work is useful»). This was measured using a 5-point Likert scale (1— 'strongly disagree'; 5 — 'strongly agree').

Trust in Narrow AI. Given lack of scales that measure trust in AI, this study used an adapted version of the Trust in Specific Technology Scale (McKnight et al., 2011). The original scale measures perceptions of trust in Excel; however, in this study, each item was adapted, substituting 'Excel' with 'narrow AI system'. This 14-item scale utilizes a 5-point Likert scale (1 — 'strongly disagree'; 5 — 'strongly agree'). There are two subscales: 1) trusting belief in a specific technology («The artificial intelligence at my work is a very reliable system»), and 2) situational normality («The artificial intelligence at my work has the functionality I need.» (McKnight et al., 2011). However, in this study, only overall scores were utilized.

Direct trust in AI. To measure the level of direct trust in the output of the AI system utilized at their workplace, one question was generated for this study: «I trust the output from the artificial intelligence system at my work».

Behavioral intent to use. Participant intent to use was measured utilizing one question sourced from Karsh (2004). A 5-point Likert scale (1 — 'strongly disagree'; 5 — 'strongly agree') was utilized to measure participant intent to use the AI system («I intend to use the artificial intelligence system at my work every opportunity I get»).

Experience and beliefs in AI. Experience and belief in AI questionnaires have been measured to control for possible confounding effects of these experiences. Participants were asked 16 questions about the industry and department they work in, their role, job status, tenure, the AI system used at their company, system implementation information, prior experience working with AI, type of contact with AI, frequency of use, consequences of malfunction, and implementation effects.

Results

Table 1 presents descriptive statistics for all study variables, including potential confounding variables measured. Results demonstrated that the two versions (i.e., general and AI specific) of organizational environment factors were highly correlated (above .70), indicating that employee perceptions of general organizational environment factors were in alignment with AI specific perceptions. Preliminary, hypotheses were tested with the perceptions regarding general and AI specific environmental factors and yielded matching results. Given conceptual and statistical overlap (multicollinearity and matching results), perceptions of general and AI specific environment factors were not analyzed together and only results for general organizational environment factors are reported. Confounding variables collected were not related to the outcomes, and therefore, not included as controls in the following analyses.

Table 1. Descriptive statistics and reliability coefficients (on a diagonal)

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Trust in AI	3.64	.65	(.89)												
2. Direct trust	3.51	1.08	.74	—											
3. Communication climate	3.62	.86	.39	.43	(.96)										
4. AI Communication climate	3.58	1.06	.37	.49	.71	—									
5. Training and development	4.08	.80	.28	.29	.52	.40	(.93)								
6. AI-training and development	3.73	1.10	.28	.45	.45	.52	.71	(.73)							
7. Procedural justice	5.08	.85	.29	.34	.35	.27	.20	.23	(.90)						
8. AI-procedure justice	4.85	1.05	.47	.58	.33	.38	.14	.32	.62	(.87)					
9. Usefulness	4.65	.55	.61	.58	.27	.32	.12	.17	.20	.26	—				
10. Ease to use	3.90	.88	.24	.19	.10	.15	.23	.12	–.18	.03	.29	—			
11. Intent	3.85	1.19	.73	.83	.43	.45	.25	.38	.35	.53	.67	.26	—		
12. Age	—	—	–.09	–.18	–.01	–.03	.14	.01	.01	–.12	–.29	–.08	–.24	—	
13. Gender	—	—	–.04	–.11	–.10	–.05	–.12	–.16	–.35	–.25	–.15	–.03	–.06	.02	—

Notes. $N = 78$; a Gender: 1 = male, 2 = female; $p < .05$; $p < .01$. The dash is in lieu of coefficient is for a 1-item or categorical measure.

Mediational analyses

Due to the small sample size, the bootstrap mediational analyses (Preacher, Hayes, 2008) were utilized in this study in lieu of Structural Equation Modeling. The analysis yields estimate of indirect effects, standard errors, confidence intervals, and the regression coefficients, based on the estimates from 5,000 samples drawn with replacement from the data. Significance of indirect effect is concluded when the 95% confidence interval does not include a zero (Preacher, Hayes, 2008). In this study, the first set of analyses was conducted using parallel mediation approach. Specifically, three mediational analyses were conducted, with one of the organizational environment factors (i.e., communication climate, procedural justice, T&D satisfaction) as a predictor, the technology perceptions (i.e., ease of use, usefulness) and trust in AI as concurrent mediators, and behavioral intent to use as an outcome. The results of this set of analyses informed the following model testing by identifying significant relationships.

Parallel multiple mediation model

Total effect of communication climate on intent to use was significant (total effect = .60, $p < .01$; Figure 3), but not direct effect (direct effect = .21, $p = .05$) when three mediators, ease of use, usefulness and trust in AI were entered into the equation. Usefulness ($\beta = .72$, $p < .01$) and trust in AI ($\beta = .87$, $p < .01$) significantly predicted intent to use, while ease of use did not. Indirect effects of communication climate on intent to use through usefulness (indirect effect = .13, BC α CI [.03, .25], $p < .05$) and trust (indirect effect = .25, BC α CI [.16, .62], $p < .05$) were significant.

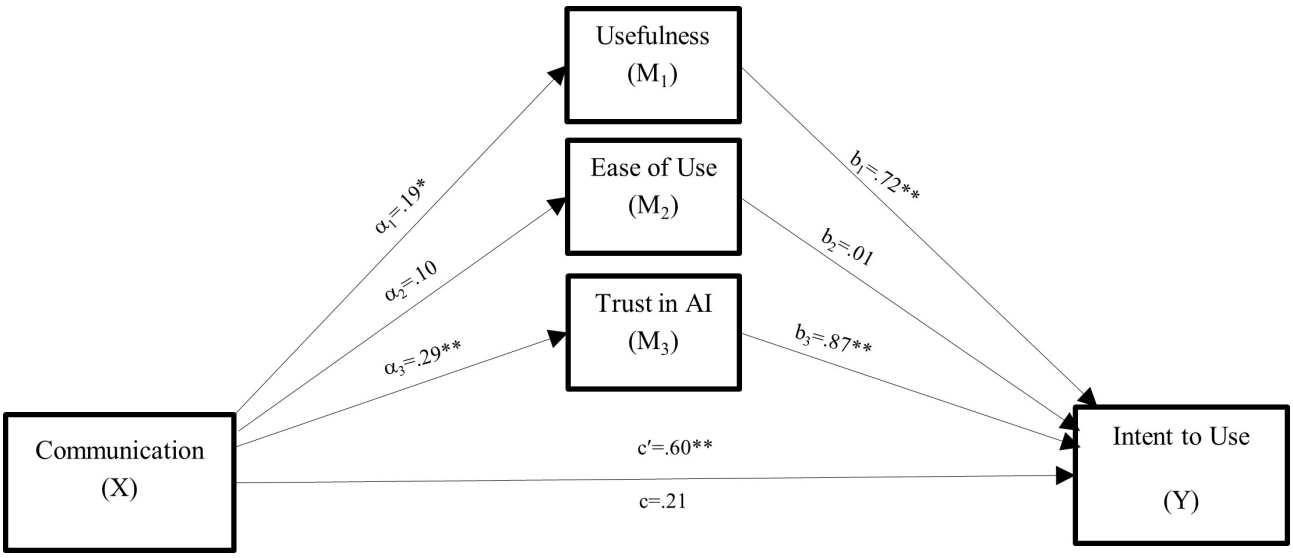


Figure 3. Parallel mediation model of communication climate on intent to use

The total effect of T&D satisfaction on intent to use was significant (total effect = .35, $p < .05$; Figure 4), but not direct effect (direct effect = .08, $p = .45$), when three mediators were entered into the equation. Usefulness ($\beta = .76$, $p < .01$) and trust in AI ($\beta = .93$, $p < .01$) also significantly predicted intent to use, while ease of use did not. T&D satisfaction did not predict the technology usefulness and ease perceptions. A significant indirect effect of T&D satisfaction on intention to use through trust (indirect effect = .20, BC α CI [.04, .42], $p < .05$) was revealed.

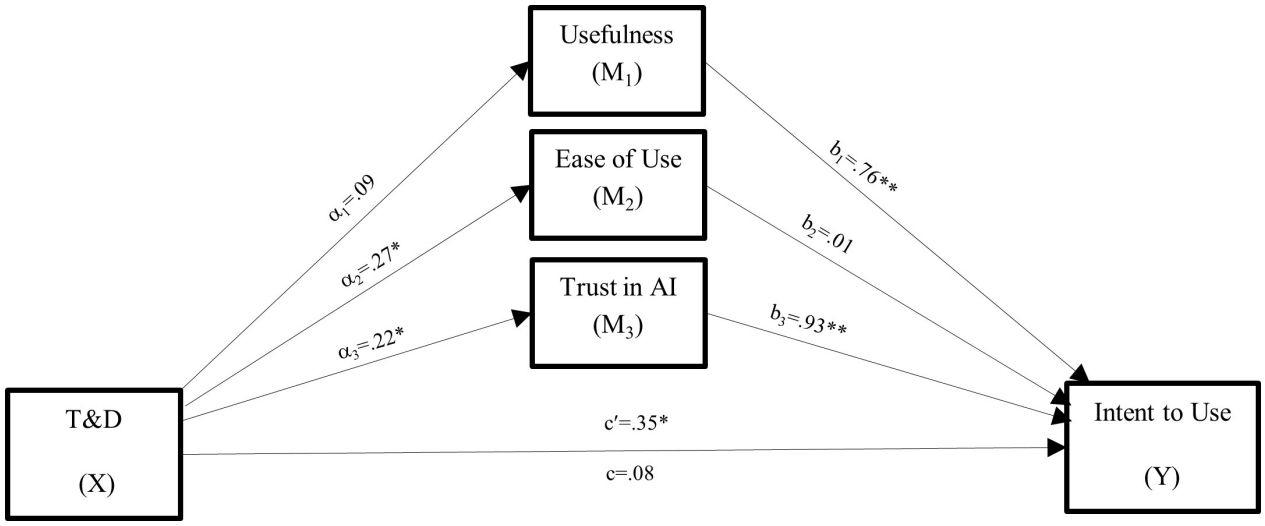


Figure 4. Parallel mediation model of T&D on intent to use

The total effect of PJ on intent to use was significant (total effect = .50, $p < .01$; Figure 5), but not direct effect (direct effect = .21, $p = .05$) when three mediators were entered as predictors. Usefulness ($\beta = .69$, $p < .01$) and trust in AI ($\beta = .90$, $p < .01$) significantly predicted intent to use, while ease of use did not. Indirect effects of PJ on intent to use through usefulness (indirect effect = .11, BC α CI [.02, .24], $p < .05$) and trust (indirect effect = .20, BC α CI [.04, .37], $p < .05$) were significant.

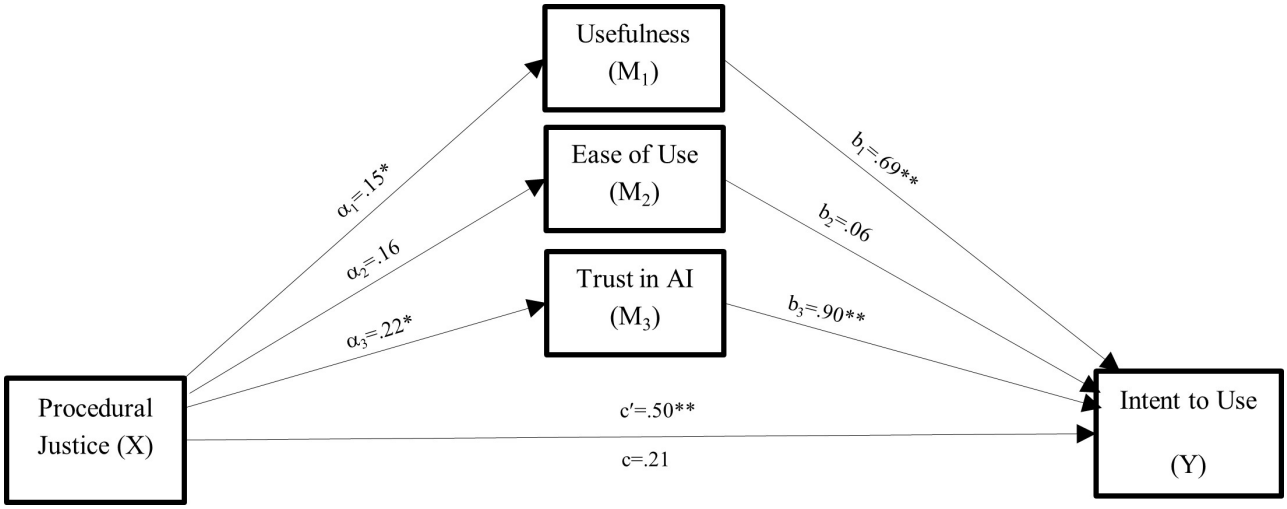


Figure 5. Parallel mediation model of procedural justice on intent to use

The results indicated that usefulness and trust in AI are mediators in the relationship between communication climate and PJ with intent to use. T&D satisfaction did not predict either of the perceptions of AI. Thus, the proposed model was tested with usefulness and trust in AI as serial mediators with communication climate and PJ as predictors.

Serial multiple mediation model. Results from the first serial multiple mediational analysis (Figure 6) showed support for the model that presents usefulness and trust serving as sequential mediators of the relationship between communication climate and intent to use. Communication climate increased intent to use serially through increased usefulness, and subsequently, increased trust in AI (a1a3b2: indirect effect = .09, BC α CI [.02, .18], $p < .05$). In addition, an indirect effect (X→M1→Y) was discovered for communication climate on intent to use through usefulness (a1b1: indirect effect =

.11, BC α CI [.02, .21], $p < .05$) and trust in AI (X→ M2 →Y; a3b2: indirect effect = .13, BC α CI [.13, .26], $p < .05$). Finally, the analysis revealed that there was a significant total indirect effect of communication climate on intent to use through usefulness and trust in AI (total indirect effect = .39, BC α CI [.16, .62], $p < .05$). When the mediators, usefulness and trust in AI were entered into the equation, there was no evidence of a direct effect of communication climate on intent to use (direct effect = .21, $p = .05$). Results support the extended TAM with trust as an added variable and communication climate as an organizational environmental factor. Specifically, employees with more positive perceptions of communication climate were more likely to have more positive perceptions of usefulness and thus, higher levels of trust in AI which in turn, resulted in higher levels of intent to use.

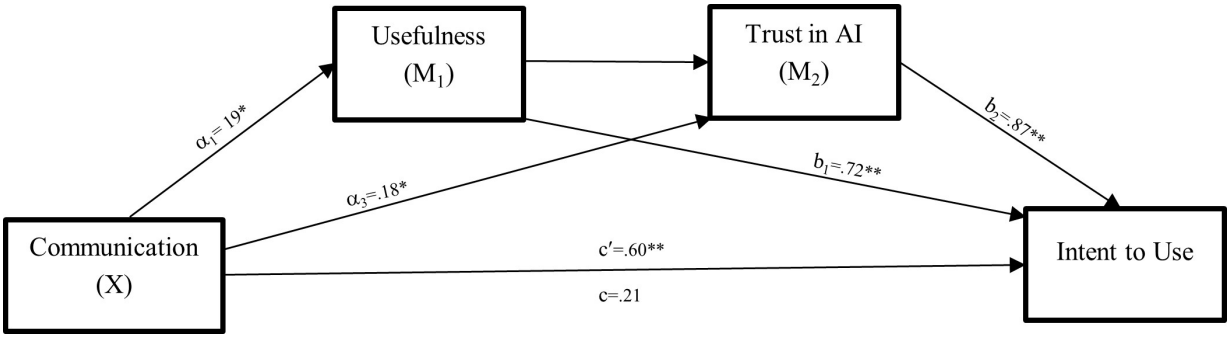


Figure 6. Serial mediation model of communication climate on intent to use

Results from the second serial multiple mediational analysis (Figure 7) demonstrated serial mediation with usefulness and trust serving as mediators between procedural justice and intent to use. Procedural justice increased intent to use serially through increased usefulness, and subsequently, increased trust in AI (a1a3b2: indirect effect = .09, BC α CI [.02, .19], $p < .05$). In addition, an indirect effect (X→M1→ Y) was discovered for procedural justice on intent to use through usefulness (a1b1: indirect effect = .11, BC α CI [.02, .24], $p < .05$). However, an indirect effect (X→M2→Y) was not found for procedural justice on intent to use through trust (a3b2: indirect effect = .11, BC α CI [–.03, .25], $p < .05$).

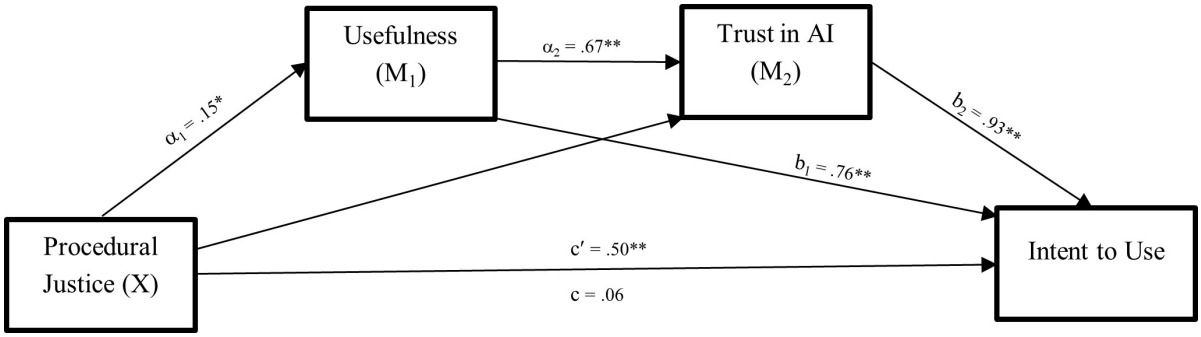


Figure 7. Serial mediation model of procedural justice on intent to use

Finally, the analysis revealed that there was a significant total indirect effect of procedural justice on intent to use through usefulness and trust in AI (total indirect effect = .31, BC α CI [.09, .54], $p < .05$). When the mediators, usefulness and trust in AI were entered into the equation, there was no evidence of a direct effect of procedural justice on intent to use (direct effect = .20, $p = .06$). Results support the extended TAM with procedural justice as an organizational environmental factor. Specifically, employees with more positive perceptions of procedural justice were more likely to have more positive perceptions of usefulness and thus trust in AI which, in turn, resulted in higher levels of intent to use.

Discussion

This study aimed to add to the AI implementation and change management literature through examination of the environmental factors that facilitate positive perceptions and trust in narrow AI, minimizing employee resistance to AI within the high impact service industry. The technology acceptance model was expanded to incorporated trust, along with previously considered AI perceptions. The impact of environmental factors (communication climate, training and development satisfaction, and procedural justice) on trust and AI perceptions, with the subsequent impact on intent to use the AI, was examined.

Consistent with theory and research, positive perceptions of communication climate, T&D satisfaction, and PJ were associated with higher levels of trust in the AI system (e.g., Karp, Helgo, 2008; Kipnis, 1996; Saunders, Thornhill, 2003). Communication within an organization has been proposed to enhance trust by altering mental representations through explanations and PDM (Castelfranchi, Falcone, 2005). Previous research reports that when treated fairly, employee attitudes and behaviors essential for support of large-scale change, including technology implementation, were enhanced (Karsh, 2004; Saunders, Thornhill, 2003). In relation to T&D satisfaction, TPB suggests that an individual's perceived self-efficacy (they can execute properly on requirements) and behavioral control (proper execution will lead to expected outcomes) results in confidence in an outcome and action (Hagger, Hamilton, 2024). Thus, this study provides further evidence that positive communication climate, PJ, and T&D satisfaction are critical for AI trust and acceptance.

Results of the preliminary set of analyses that considered both technology perceptions (i.e., ease of use, usefulness) and trust in AI simultaneously as mediators, revealed that perceptions of ease of use did not appear to be a significant mediator in any of the relationships. Usefulness was shown to meditate both communications climate and procedural justice with intent to use. Trust was shown to mediate the relationship for all three examined environmental factors with intent to use. The results support propositions and preliminary findings from previous studies within similar industries suggesting trust as a critical factor in the expansion of the TAM (e.g., Tun et al., 2008).

However, perceptions regarding the ease of use are part of the TAM, as it was not predicted by any of the environmental factors, nor predicted intent to use. This finding aligned with previous exploratory research conducted by F. Calisir and colleagues that demonstrated that ease of use is less important for implementation outcomes in the context of enterprise resource planning systems (ERP), than compatibility with the system and employee requirements (Calisir et al., 2009). They concluded that if the system is not compatible with employee needs and requirements, they will not be inclined to utilize the system regardless of whether they perceive it as easy to use or not (Calisir et al., 2009).

One potential reason for why ease of use did not relate to intent to use AI could be due to the specific industries analyzed. Participants were specifically recruited from the high impact service industry, with notable implications for their consumer if failure occurs. As a result, it is possible that ease of use is not a concern, but rather accuracy and usefulness of the system is the focus to avoid failures. It is possible that if employees believe it is useful and will help other people, they might be more willing to overlook the complexities of technology and embrace the challenge of learning and use it to benefit from its use. Alternatively, employees might conclude that easy to use technology is not capable of accurately performing a task that would normally be considered a very complex task to a human. The representation of younger (55% younger than 40) and highly educated (minimum a bachelor's degree with a large portion of them having attained doctoral degrees) participants could also contribute to these results. These participants are likely to have exposure to and experience with technology and thus to understand and master the system quickly, which research shows both lend to positive ease of use perceptions or giving less importance to this aspect (Karsh, 2004; Lee, See, 2004).

This study did not examine whether the technology usage was mandatory or flexible at the participant's place of work or role. Prior research on the TAM have shown that usefulness typically has stronger mediational potential within the model, when the technology usage is not mandatory (Karsh, 2004). In contrast, when technology usage is mandatory, ease of use becomes a more important component of the model (Karsh, 2004). In addition, ease of use may become less important to an individual overtime. Once an individual has utilized the technology for some time, ease of use perceptions will increase and become less important (Karsh, 2004).

The relationship between T&D satisfaction and intent to use AI was not mediated by either ease of use or usefulness when considered in parallel with trust in AI, with T&D satisfaction not predicting usefulness perceptions. Thus, it appears that T&D satisfaction does not impact technical perceptions of AI but develops trust in AI and its output. Results from a study done on nurses receiving training for computer technology reported low satisfaction with T&D opportunities due to the demanding nature of their job, reducing the amount of free time they must complete training, particularly if the training is voluntary (Eley, et al., 2008). Thus, it is possible that, given that the high impact service jobs are demanding, there was a lack of sufficient time to engage in training. In addition, this study only measured level one, i.e., reactions, in Kirkpatrick Model of training evaluation (Kirkpatrick, 1996), which in literature has been demonstrated to be the least indicative of training effectiveness (Tamkin et al., 2002). Other levels Training effectiveness related to the AI system, such as actual learning and behavioral change, were not measured. As a result, it is possible that people were reporting high levels of satisfaction with their learning, but did not increase their efficacy and competencies related to system usage, thus, not increasing their ease of use or usefulness perceptions.

Results for the analyses of the extended TAM model that places showed support for extended TAM model with usefulness and trust acting as full sequential mediators in the relationship both between communication climate and procedural justice with intent to use. The environmental factors predicted usefulness, which in turn predicted trust in AI, which resulted in an intent to use the AI system. These findings were in line with prior research on the TAM as well as results previously discussed in this study (Davis, 1989; Fishbein, Ajzen, 1975).

Conclusion

To conclude, the expanded TAM was tested, adding trust in AI as a mediator in the relationship between environmental factors and intent to use. Analyses revealed that usefulness and trust in AI act as sequential mediator variables in the relationship between environmental factors (i.e., communication climate and procedural justice) and behavioral intent to use the narrow AI. Thus, change practitioners should focus on trust in AI development by utilizing the environmental factors as leverage and designing implementation process with consideration of communication climate and fair processes and procedures. While there is no 'one size fits all' solution to the phenomena of algorithm aversion, trust in AI appears to be an important factor to consider in encouraging the use of AI. The findings of this study serve as a baseline to future research on the topic of AI implementation and change management tactics. It provides an expanded, more appropriate TAM for AI specifically and provides recommendations for improvement. It confirms past researchers' suggestions to analyze trust and provides a start to understanding what organizational environment components can be utilized to drive trust development in AI to promote usage.

Implication

Theoretically, based on results from this research, the expanded TAM is partially supported, and should further be explored. Environmental factors were positively correlated with AI specific

environmental factors as well as ease of use, usefulness, trust in AI and intent to use. Further exploration confirmed previous research on technology implementation, trust development, and change management theory (e.g., Davis 1989; Karsh, 2004; Cummings, Worley, 2014). Suggestions to introduce trust in AI into the model as one of the key attitudinal components that predict intent to use AI were supported.

This study also offers important practical considerations for organizations preparing for AI implementation. These findings emphasize the importance of considering broader organization-wide implementation tactics focused on communication climate and procedural justice. It is advised to actively develop practices conducive to participative decision-making, sufficient and supportive interpersonal relationships, progressive T&D opportunities, and just procedures through practices such as clear and transparent governance structures. Given that these general practices impacted specific AI initiatives, these practices should be present throughout the employee lifecycle, from inception to offboarding and alumni management.

Focusing on participative decision-making and transparency, timely communication throughout all practices and periods of change is a key component of ensuring fair and just practices and trust. A specific communications plan should be developed to target diverse stakeholder groups ensuring awareness and desire of the upcoming changes with a focus on system usefulness and efficacy. Selecting and promoting a system that is easy to use should come secondary and only when the system usage is mandated and not conducting a complex task. Activity assessments may be conducted to understand current processes against future design and provide opportunity to solicit feedback and jointly develop future design criteria and policy. The initiatives to enhance ease of use and usefulness, ensuring the highest potential for trust in AI should be implemented prior and during the AI implementation.

Limitations and future considerations

There are several limitations to this study that present opportunities for future research. The first limitation concerns sample size, which presents concerns with examining and controlling for potential group differences, such as based on the diverse geographical location represented in the sample. Comparing those working within healthcare, law or finance or who used the same AI system were not possible as well. Future research should be conducted on a larger sample size, as well as examine the potential effect of specific geographical regions, industry, or AI system. In addition, small sample size also did not allow the use of Structural Equation Modeling to test the extended TAM with all three environmental factors simultaneously. Second, this study utilized self-reported cross-sectionally collected data, given that measured constructs were specifically enquiring about employee perceptions and intentions. Thus, common method variance is a potential concern.

A third limitation concerns utilization of one-item scales to measure participant AI specific perceptions. This limitation is based on lack of valid and reliable multiitem scales that measure employee perceptions of AI. In the future, researchers should create and validate scales differentiating between the general organizational drivers (communication climate, training and development, and organizational justice) and the specific drivers linked to the AI implementation to minimize potential overlap and multicollinearity. In addition, the Trust in AI scale was modified from the Trust in a Specific Technology Scale. Because AI and technology are very similar, the scale conceptually works for the exploratory nature of this study.

Fourth, due to the complexity of trust as a construct, the lack of control for potential confounds is a noteworthy limitation to address in future research. An individual's predisposition towards trusting behavior and the situational and environmental trust, learned trust, and organizational trust are likely confounding variables in the human-AI relationship. For example, if an employee has a

natural predisposition to trust easily in general, then it will be likely that that individual also trusts in the AI system, regardless of the climate variable perceptions. It is important to consider these factors in future research, controlling for potentially confounding affects resulting from these variables. In addition, levels of trust may vary with time spent with a system and therefore, a longitudinal study may be considered to better understand how the lifecycle changes as one works with the system over time. Finally, this study utilized intent to use as an outcome. While theory of planned behavior suggests that an intent is a good predictor of behavior (Hagger, Hamilton, 2024), actual behavioral outcome (use of AI systems), should be studied, along with boundary conditions that impact the relationship between intent to use and actual use of AI.

References

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(6), https://doi.org/10.1111/emre.12564

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies, 2*(4), 314–324. https://doi.org/10.1002/hbe2.195

Bacha, T. A., Khan, A., Hallock, H., Beltrão, G., Sousa, S. (2024). A systematic literature review of user trust in AI-enabled systems: An HCI perspective. *International Journal of Human–Computer Interaction, 40*(5), 1251–1266. https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2138826

Barhite, B. (2018). The effects of virtual leadership communication on employee engagement (Doctoral dissertation). Available from PsycINFO. (10645430)

Bérubé, M., Giannelia, T., Vial, G. (2021). Barriers to the implementation of AI in organizations: Findings from a Delphi study. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*. https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.805

Boyd, R., Holton, R. (2017). Technology, innovation, employment and power: Does robotics and artificial intelligence really mean social transformation? *The Journal of Sociology, 54*(3), 331–345. https://doi.org/10.1177/1440783317726591

Bulińska-Stangrecka, H., Bagieńska, A. (2021). The impact of employee training and development on tacit knowledge transfer and the mediating role of trust. *International Journal of Learning and Change*, *13*(5), 474–489. https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.116668

Buyle, R., Van Compernolle, M., Vlassenroot, E., Vanlishout, Z., Mechant, P., Mannens, E. (2018). "Technology readiness and acceptance model" as a predictor for the use intention of data standards in smart cities. M*edia and Communication, 6*(4), 127–139.

Calisir, F., Gumussoy, C., Bayram, A. (2009). Predicting the behavioral intention to use enterprise resource planning systems: An exploratory extension of the technology acceptance model. *Management Research News, 32*(7), 597–613. doi:10.1108/01409170910965215

Cascio, W., Aguinis, H. (2010). *Applied psychology in human resource management* (7th ed.). Boston, MA: Prentice Hall.

Castelfranchi, C., Falcone, R. (2005). Socio-cognitive theory of trust. London, England: Wiley.

Choung, H., David, P., Ross, A. (2023). Trust in AI and its role in the acceptance of AI technologies. *International Journal of Human–Computer Interaction, 39*(9), 1727–1739.

Cramarenco, R. E., Burcă-Voicu, M. I., Dabija, D.-C. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana, 14*(3), 731–767. https://doi.org/

Cummings, T., Worley, C. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Mason, OH: South-Western.

Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), 982–1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Dennis, H. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations* (Unpublished doctoral dissertation.). Purdue University, West Lafayette, IN.

Diab, D. L., Pui, S. Y., Yankelevich, M., Highhouse, S. (2011). Lay perceptions of selection decision aids in U.S. and non-U.S. samples. *International Journal of Selection and Assessment, 19*, 209–216. http:// dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00548.x

Dietvorst, B., Simmons, J., Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General, 144*(1), 114–126. https://doi.org/10.1037/xge0000033

Freimuth, V., Jamison, A., An, J., Hancock, G., Quinn, S. (2017). Determinants of trust in the flu vaccine for African Americans and Whites. *Social Science & Medicine, 193*, 70–79. doi:10.1016/j.socscimed.2017.10.001

Gallup. (2018). *Optimism and anxiety: Views on the impact of artificial intelligence and higher education's response*. Washington, DC: Author. Retrieved from https://www.northeastern.edu/gallup/pdf/OptimismAnxietyNortheasternGallup.pdf

Gillespie, N., Lockey, S., Curtis, C., Pool, J., Akbari, A. (2023). *Trust in artificial intelligence: A global study*. The University of Queensland and KPMG Australia. doi: 10.14264/00d3c94

Hagger, M. S., Hamilton, K. (2024). Longitudinal tests of the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *European Review of Social Psychology, 35*(1), 198–254.
https://doi.org/10.1080/10463283.2023.2225897

Hirsch, P. (2017). The robot in the window seat. The Journal of Business Strategy, 38(4), 47–51.

Holden, R., Karsh, B. (2010). The technology acceptance model: Its past and its future in health care. Journal of Biomedical Informatics, 43(1), 159–172. https://doi.org/10.1016/j.jbi.2009.07.002

Karsh, B. (2004). Beyond usability: designing effective technology implementation systems to promote patient safety. BMJ Quality & Safety, 13(5), 388–394. doi:10.1136/qhc.13.5.388

Karp, T., Helgø, T. (2008). The future of leadership: The art of leading people in a "post-managerial" environment. Foresight, 10(2), 30–37. doi:10.1108/14636680810869662.

Kelly, S., Kaye, S.-A., Oviedo-Trespalacios, O. (2023). What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review. *Telematics and Informatics, 77*, 101925. https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.101925

Kemp, A. (2023). Competitive advantage through artificial intelligence: Toward a theory of situated AI. *Academy of Management Review, 49*(3), 543–563. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205

Kim, T., Leung, K. (2004). *Workplace Justice Perceptions Measure* [Database record]. https://doi.org/10.1037/t24229-000

Kipnis, D. (1996). Trust and technology. In R. Kramer and T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n3

Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model. *Training & Development, 1*, 54–57.

Krakowski, S., Luger, J., Raisch, S. (2022). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *43*(2), 413–433. https://doi.org/10.1002/smj.3387

Lee, J., See, K. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *The Journal of Human Factors and Ergonomics Study, 46*(1), 50–80. doi:10.1518/hfes.46.1.50_30392

Legris, P., Ingham, J., Collerette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management, 40*(3), 191–204. doi:10.1016/S0378-7206(01)00143-4.

Madsen, M., Gregor, S. (2000). Measuring human-computer trust. In *11th Australasian conference on information systems. Vol. 53* (6–8). Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.93.3874&rep=rep1&type=pdf

McClure, P. (2017). "You're fired," Says the robot: The rise of automation in the workplace, technophobes, and fears of unemployment. *Social Science Computer Review, 36*(2), 139–156. https://doi.org/10.1177/0894439317698637

McEachan, R., Conner, M., Taylor, N., Lawton, R. (2011). Prospective prediction of health-related behaviours with the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *Health Psychology Review, 5*(2), 97–144.

Mcknight, D., Carter, M., Thatcher, J., Clay, P. (2011). Trust in a specific technology: An investigation of its components and measures. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS), 2*(2), 12.

Montague, E., Winchester, W., Kleiner, B. (2010). Trust in medical technology by patients and healthcare providers in obstetric work systems. *Behaviour & Information Technology, 29*(5), 541–554. doi:10.1080/01449291003752914

Muir, B. (1987). Trust between humans and machines, and the design of decision aids. *International Journal of Man-Machine Studies, 27*(5–6), 527–539. https://doi.org/10.1016/S0020-7373(87)80013-5

Naumann, S., Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management journal, 43*(5), 881–889.

Nnaji, C., Okpala, I., Awolusi, I., Gambatese, J. (2023). A systematic review of technology acceptance models and theories in construction research. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon), 28*, 39–69. https://doi.org/10.36680/j.itcon.2023.003

Promberger, M., Baron, J. (2006). Do patients trust computers? *Journal of Behavioral Decision Making, 19*, 455–468. http://dx.doi.org/10.1002/ bdm.542

Preacher, K., Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40,* 879–891.

Pritchard, R. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 75–94.

Roberts, J. (2013). *Relationships among employee engagement, communication climate, and employees communication channel preferences* (Unpublished doctoral dissertation). Wright State University, Dayton, OH.

Sagie, A., Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations, 56*(4), 453–473. doi:10.1177/0018726703056004003

Saunders, M., Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review, 32*(3), 360–375. https://doi.org/10.1108/00483480310467660

Schmidt, S. (2004). *The Job Training and Job Satisfaction Survey technical manual*. Unpublished manuscript, East Carolina University.

Schmidt, S. (2009). Employee demographics and job training satisfaction: The relationship between dimensions of diversity and satisfaction with job training. *Human Resource Development International, 12*(3), 297–312. https://doi.org/10.1080/13678860902982082

Tamkin, P., Yarnall, J., Kerrin, M. (2002). *Kirkpatrick and beyond: A review of model of training evaluation*. Brighton, England: Insitute for Employement Studies.

Venkatesh, V., Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences, 39*(2), 273–315. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478.

Wang, G. S., Liu, X. Q., Wang, Z. G., Yang, X. L. (2020). Research on the influence of interpretability of artificial intelligence recommendation system on users' behavior intention. *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Electronic*. https://dl.acm.org

Wisskirchen, G., Biacabe, B., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G., Brauchitsch von, B. (2017). *Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace*. London, England: IBA Global Employment Institute.

Received 03.03.2025

Расширение модели принятия технологий: доверие как посредник во взаимосвязи между факторами окружающей среды и намерением использовать специализированный искусственный интеллект

ЖДАНОВА Людмила
(ответственный автор)
Политехнический университет Квантлен, графство Суррей, Британская Колумбия, Канада

СВЕЙНБЬОРНСОН Эрин
ТОО Эрнст энд Янг, Ванкувер, Британская Колумбия, Канада

Аннотация. Искусственный интеллект играет решающую роль в сфере услуг с высоким уровнем воздействия, поскольку он может значительно улучшить благополучие потребителей за счёт повышения точности, эффективности и достоверности обслуживания. Однако быстрая интеграция искусственного интеллекта в рабочую среду привела к страху и тревоге, связанным с его внедрением, а также к общей неудовлетворённости и отказу от использования ИИ. Теоретически, организационный контекст и политика оказывают существенное влияние на отношение пользователей к искусственному интеллекту и их намерение его использовать. *Цель*. В этом исследовании изучалась расширенная модель принятия технологий с использованием бутстрап-медиационного анализа на выборке сотрудников организаций, которые используют специализированный искусственный интеллект (*narrow AI*)[1] в сфере услуг с высоким уровнем влияния (например, здравоохранение, юриспруденция, финансы) в Канаде и Соединённых Штатах. *Метод*. Выборка (N = 78) состояла из 46,3% мужчин, 49,9% женщин и 3,8% тех, кто предпочёл не указывать свой пол. Все участники выборки были штатными сотрудниками, что гарантировало каждому участнику адекватное знакомство с организационными нормами и практиками. Участники этого количественного корреляционного исследования были набраны из организаций, которые используют специализированный ИИ или являются разработчиками систем ИИ. Заинтересованные лица получили доступ к опросу, используя ссылку в материалах для набора на онлайн-опрос, размещённый на платформе Survey-Monkey. Анкета включала вопросы о коммуникационном климате, ИИ-коммуникационном климате, процессуальной справедливости, ИИ-процессуальной справедливости, возможностях обучения и развития, ИИ-возможностях обучения и развития, восприятии системы ИИ, доверии к специализированному ИИ, прямом доверии к ИИ, поведенческом намерении использовать ИИ, опыте и убеждениях в отношении ИИ. *Результаты*. Результаты исследования показывают, что более позитивное восприятие процессуальной справедливости и коммуникационного климата связано с позитивным восприятием полезности и, следовательно, с доверием к ИИ, что, в свою очередь, связано с более высоким уровнем намерения использовать ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект; принятие технологий; управление изменениями; доверие; коммуникация.

1 Специализированный (узкий, слабый) искусственный интеллект (англ. *narrow AI*) — система, разработанная для выполнения конкретных задач в ограниченной области. Примеры: системы распознавания изображений и лиц, чат-боты и разговорные помощники, беспилотные автомобили и т.п. — ***Прим. ред.***

Organizational Psychology, 2025, Vol. 15, No. 1, P. 104–118.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-104-118

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The mediating role of pension contribution schemes in relationship between organizational commitment and job satisfaction

Ademola Samuel SAJUYIGBE
(corresponding author)
Precious Cornerstone University, Ibadan, Nigeria
Dauda Ayodele MORAKINYO
Osun State University, Okuku Campus, Nigeria
Roseline M OJOKUKU
Ladoke Akintola University of Technology, Ogbomoso, Nigeria
Matthew Olubayo OMOTOSO
National University of Lesotho, Roma, Lesotho
David Oluwatoyin OLOYEDE
Bowen University, Iwo, Nigeria
Sunday Festus OLASUPO
Bowen University Iwo, Nigeria

Abstract. *Purpose***.** The aim of this study is to clarify the influence of job satisfaction on organizational commitment, with a pension contribution scheme as a mediating variable. The study employed life cycle theory and pension productivity theory to clarify the interaction of the variables used to describe the mediating role of pension contribution systems in the context of job satisfaction and organizational commitment. *Method*. The research used a "structural equation modelling' approach to examine the gathered date. For analysis purpose, a cross-sectional survey design was developed and empirically verified with data (N = 550) obtained from a random sample of Lagos state government workers. *Findings*. Results showed that job satisfaction ($\beta = 0.75$, $t = 12.49$; $p < 0.05$) was positively and significantly associated with pension contribution schemes. There is also a significant positive correlation between job satisfaction ($\beta = 0.58$, $t = 5.85$; $p < 0.05$) and organizational commitment. This means that job satisfaction and pension contributions are predictors of organizational commitment. Pension contribution schemes were also shown to partially mediate job satisfaction and organizational commitment with β-value of 0.16 and p-value of 0.000. The results are presented taking into consideration the relevant research as well as the practical implications for the governments and private organizations at all levels to pay greater attention to the financial well-being and social security of retired workers. *Velue of results*. The novel theoretical contribution that was made by this current study is its emphasis that pension schemes are the platform through which job satisfaction and organizational engagement pave the way for the financial well-being and social security of employees in retirement.

Keywords: pension contribution, job satisfaction, organizational commitment, financial well-being, social security.

Address: The Garden Of Victory, Olaogun Street, Off Old Ife Rd, Agodi, Ibadan 200223, Nigeria. **E-mail**: sajuyigbeademola@gmail.com

Introduction

Pensions are a concept that has been extensively discussed and studied by researchers, academics and experts in both developed and developing countries, and there is evidence of a positive relationship between organizational commitment and pension contributions. Previous studies have hypothesized that pension schemes are a palliative strategy that provides financial protection to post-retirement workers in both developed and emerging economies (Sajuyigbe et al., 2021; Onyema, 2021; Onukwu, 2022; Huan et al., 2018; World Bank, 2019). A pension scheme covered by the Pension Reform Act, where employers contribute 10% of their monthly salary and employees 8% each into a pension account (Chukwuemeka et al., 2019). The pension schemes enable both public and private sector employees to meet their immediate needs and have savings to get them through the coming rainy days (Anyim et al., 2014). Employee job satisfaction and organizational engagement depend on the expected profitable one-time payments after retirement (Armstrong, 2009). The positive attitude and dedication of the employees to their work contribute significantly to the implementation of the pension scheme (Adejoh, 2013). Similarly, the pension scheme framework is an alternative paradigm for post-retirement workers' financial well-being and social security (Chukwuemeka et al., 2019). The pension schemes contribute significantly and are valuable to the sustainable development of economies by facilitating savings in financial behavior in developed countries (Huan et al., 2018). A pension scheme is a palliative tool to eliminate poverty in old age and improve social security to enjoy financial well-being in retirement (World Bank, 2019). This suggests that pension schemes are a platform that promotes job satisfaction and employee engagement by ensuring financial well-being and social security after retirement.

Pension contribution scheme was introduced in Nigeria in 2004. It aims to encourage savings in employees' financial behaviour to provide protection in the form of lump sums and annuities to dependents upon the death of a member. However, studies showcase that the implementation of the scheme failed woefully due to non-remittance of pension funds by the Federal, State governments and private organizations. This menace scenario has made senior citizens vulnerable spices which prevent them from financial well-being and social security in retirement. Nigerian retirees are subject to ridicule in society, they suffer a lot of mental, economic, psychological, health, and social hardship due to the epileptic remittances of workers' pensions into their retirement savings accounts, misappropriation of pension funds and the incessant falling value of Nigerian currency (Sajuyigbe et al., 2021). This has engendered the negative attitudes of employees in both public and private sectors toward their job. The attitudes of workers toward their job are contingent upon the predicted future gratuity and pension (Armstrong, 2009).

Job satisfaction and organizational commitment are important constructs that have been extensively studied in both developed and emerging countries and have become the focus of academia across disciplines (Alzghoul et al., 2023; Usukhbayar, 2020; Soenanta et al., 2020; Barkhuizen, Gumede, 2021; Davidescu et al., 2020; Othman et al., 2014). Employees, both public and private, were regarded as the organization's asset and engine room, facilitating the development of a competitive enterprise and nation (Davidescu et al., 2020). Therefore, it turns out that happy employees are essential and a key indicator of business growth. Job satisfaction and organizational commitment are relevant factors influencing individual and organizational goals for performance that drive organizations to achieve global relevance (Sajuyigbe et al., 2021). Existing research shows that an organization must have employees who actively deviate in order for employees to contribute significantly to the growth of the public or private sector (Barkhuizen, Gumede, 2021). This scenario has forced governments and private organizations across the globe to develop a supportive working environment for building a very strong platform through pension contribution schemes.

Despite a surge in research on job satisfaction and organizational commitment as a component in all industries worldwide, few studies have addressed the extent to which job satisfaction affects organizational commitment when pension schemes are introduced. Also, many available studies have been conducted recently on the connection between pension contribution scheme and employee job related attitudes in United Kingdom (Eluwa, Nawar, 2018; Nawar, 2015; Kelly, 2007), United States of America (Turner, Hughes, 2008), Canada (Terry, White, 2000; Turner, Hughes, 2008), Mexico (Gonzalez, Pfutze, 2014), Turkey (Wanjohi et al., 2011), Kenya (Njuguna, 2010; Wanyama, 2002; Otieno, 2003), Egypt (Loretto et al., 2001), Ghana (Kwasi, 2016), Nigeria (Onyema, 221; Sajuyigbe et al., 2021; Ekwunife et al., 2019; Obasa, 2019; Kotun, et al., 2016). On the other hand, these studies were unable to examine the intermediary role of pension contribution schemes. Furthermore, the available studies in the public and private sector contexts of Nigeria have not examined the extent to which job satisfaction affects organizational commitment to the introduction of pension contributory schemes.

This study thus theoretically contributes to the development of a model that provides insight into the mediating role of pension contribution schemes in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. This current study needs to be elaborated to understand whether the transition from traditionally defined benefit pension plans to defined contribution pension schemes increased job satisfaction and organizational commitment.

Literature review

Existing studies have linked various theories such as agency theory, the productivity theory, expectancy theory, nudge theory stakeholder theory, fund theory and the theory of financial intermediation to confirm the relationship that exist between pension contribution, and job-related attitudes (Egye, Uthman, 2018; Eluwa, Nawa, 2018; Kalu, Nicholas, 2015; Onyema, 2021; Oguntodu et al., 2020; Unachukwu et al., 2020; Uzoh, Anekwe, 2018). However, few studies use different theories to explain the relationship between pension contribution schemes, job satisfaction, and organizational engagement. This study therefore uses life cycle theory and pension productivity theory to fill this contemporary gap in the literature describing the mediating role of pension contribution systems in the context of job satisfaction and organizational commitment. A good reason for using these theories is that life cycle theory provides a framework for understanding how people's income and expenses change over their lifetimes. According to this theory, individuals have different financial needs at different stages of life, and pension contributions must reflect this to earn enough to meet their financial needs in retirement. Thus, fostering job satisfaction and commitment. Furthermore, the productivity theory of pension confirms that workers who are satisfied, committed, and productive in their jobs during their working years are more likely to make significant contributions to the pension funds that provide social security and financial well-being after retirement (Abdulrahim, Yousif, 2023). Thus, these two theories suggest that pension schemes are the platform through which job satisfaction and organizational engagement pave the way for the financial well-being and social security of employees in retirement.

Life-cycle theory

Life cycle theory (LCT) was developed by Franco Modigliani in the 1950s to provide a framework for savings financial behavior by understanding how a worker`s income and expenses change over a lifetime. LCT describes the implications of spending and saving behavior of workers throughout a lifetime (Usukhbayar; 2020). The theory advocates that savings financial behavior drives a growing economy because younger employees who save are more exposed to financial freedom and social security in retirement (Eluwa, Nawar, 2018). This theory further supports that workers who seek to

facilitate consumption through borrowing during their working life may become entangled in their financial well-being and social security. Employees who are progressive in their careers and have savings financial behavior will have financial well-being and social security (Sajuyigbe et al., 2021). In line with this argument, state that employees are motivated and satisfied with their jobs if they are guaranteed financial well-being and social security (Barkhuizen, Gumedem, 2021).

The attitudes of workers toward their job are contingent upon the predicted future gratuity and pension (Armstrong, 2009). The theory attributes that pension contribution scheme is associated with financial behavior that increases retirement savings, investment, and debt reduction (Chizueze et al., 2011). A pension contribution scheme is a construct related to job satisfaction and commitment toward financial well-being and social security (Usukhbayar, 2020). Existing research shows that pension contributions are an indicator of economic well-being and social security, paving the way for job satisfaction and engagement (Eluwa, Nawar, 2018; Usukhbayar, 2020). In conclusion, the LCT proposes that job satisfaction and engagement are indicators of effectively defined pension plans that promote financial freedom and social security in retirement. This theory therefore helps workers plan their retirement benefits effectively to ensure financial freedom in retirement to meet their financial needs. It also helps employers design retirement plans tailored to the needs of employees at different stages of their careers.

Productivity theory of pension

The productivity theory of pension dates back to S. Dorsey (Dorsey, 1982). This is intended to encourage employers to make contributions to the Employees' Pension Accounts. The theory has been extensively explored in previous research, looking at the link between pension contributions and worker productivity (Raffelhüschen, Ruhwedel, 2014; OECD, 2019). The pension contribution is a palliative strategy that drives job satisfaction, and organizational commitment and promotes worker productivity. This theory ties retirement benefits to job satisfaction, engagement, and productivity during a retiree's service life (Saputra et al., 2022; Loan, 2020). Pension benefits levels are based on the level of productivity that retirees bring to the organization while on the job (Raffelhüschen, Ruhwedel, 2014). Many policy documents and empirical studies find a positive relationship between pension contributions and productivity. For example, an OECD report confirms a positive relationship that exists between pension contributions and productivity (OECD, 2019). Another study proves that pension contributions are a convenient vehicle for job satisfaction, engagement and productivity (Loan, 2020). This means that pension contributions improve workers' job satisfaction, engagement and productivity. This theory therefore encourages employers (Federal, and State governments, as well as private organizations) to contribute to workers' retirement accounts along with productivity.

Job satisfaction and organizational commitment

Job satisfaction and organizational commitment are key factors that have been extensively studied in developed and emerging countries and have been the focus of academic research across disciplines. Previous research has shown that satisfied employees with their work environment tend to be more engaged and productive. It is very important for human resource management as it determines attitudes and behavior toward people (Kotun et al., 2016; Othman et al., 2014). Research shows that happy employees create a positive atmosphere for organizational engagement (Usukhbayar, 2020). A study conducted among lighting companies in Indonesia found that job satisfaction has a positive impact on organizational engagement, and research by L. Loan confirms that employees who derive job satisfaction from their work environment are more engaged and productive (Loan, 2020; Soenanta et al., 2020). Another study applied to South African government agencies shows that job satisfaction is a strong indicator of organizational engagement (Barkhuizen, Gumede, 2021). Similarly, it was shown a positive correlation between job satisfaction and organizational engagement

(Davidescu et al., 2020). Other studies have also found a positive association between job satisfaction and organizational engagement (Saputra et al., 2022; Ramadan, Marinda, 2019; Bataineh 2019).

A public sector study conducted in Indonesia found a positive correlation between job satisfaction and organizational engagement (Putra et al., 2020). Furthermore, a study by S. Osman with colleagues showed a positive correlation between job satisfaction and organizational engagement (Osman et al., 2016). A study in India on the relationship between job satisfaction and organizational engagement showed that positive employee attitudes toward work influence organizational engagement (Mohapatra et al., 2019). These empirical studies suggest a positive association between job satisfaction and organizational performance. Employees who are satisfied with their work tend to be more committed, motivated, and productive, resulting in better business outcomes. So, we can impose the following hypothesis:

H1: Job satisfaction is significantly and directly correlated with organizational commitment.

Pension contribution scheme as a mediator

Pension contribution schemes are a 21st-century concept, seen as a palliative strategy that increases job satisfaction and employee engagement and promotes financial well-being and social security in retirement (Sajuyigbe et al., 2021; Mario, Evangelos, 2019; Nwanna, Ogbonna, 2019; Obasa, 2019; Chukwuemeka et al., 2019). The pension has been described as benefits in terms of a lump sum called gratuity or periodic payment accrued to employees upon disengagement from active service, or retirement (Masoga, 2013). S. O. Obasa describes a pension as a benefit, known as a lump-sum payment or periodic payment, by an employee upon retirement (Obasa, 2019). A pension is an amount paid by an employer (government or private organization) to an employee who worked for a certain period before his death (Adadu, Ibrahim, 2019). Pension contributions are therefore defined as the pool of resources that employers (government and private organizations) contribute to the financial well-being and social security of their employees after retirement (Raffelhüschen, Ruhwedel, 2014). The pension contributory schemes are resource pools that encourage savings and financial behavior to promote the economic sustainability of retired workers (Ekwunife et al., 2019). Exiting research showcases that job satisfaction and organizational commitment is an indicator of a lump sum called gratuity or periodic payment accrued to employees upon disengagement from active service. In the same perspective, life cycle theory advocates that pension or gratuity is a motivational tool that drives job satisfaction and commitment.) The attitudes of workers and their commitment toward their job are contingent upon the predicted future gratuity and pension (Armstrong, 2009). A lump sum and periodic payments after retirement are incentives that influence job satisfaction and commitment (Sajuyigbe et al., 2021). Similarly, the productivity theory of pension also links pension contribution schemes to job satisfaction and organizational commitment. The OECD report showcases that pension contribution is a palliative strategy that drives job satisfaction, and organizational commitment and promotes worker productivity (OECD, 2019). The pension contributions are a convenient vehicle for job satisfaction, commitment, and productivity (Raffelhüschen, Ruhwedel, 2014). Based on previous studies, it has been proven that there is a relationship between pension contribution, job satisfaction, and organizational commitment, so we can impose the following hypotheses:

H2: Pension contribution is directly and significantly associated with job satisfaction.

H3: Pension contribution is directly and significantly related to organizational commitment.

H4: Pension contribution acts as a mediator in the connection between job satisfaction and organizational commitment.

Conceptual model

The following conceptual model is formulated to illustrate the mediating effect of pension contribution scheme on the relationship between job satisfaction and organizational commitment (see Figure 1).

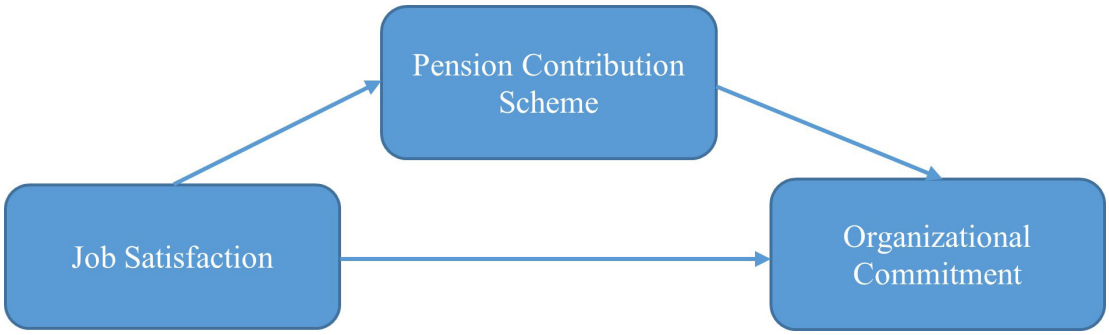


Figure 1. Conceptual model

Materials and methods

Research design

A cross-sectional survey design was employed for this study to examine respondents' views on the mediating effect of pension contribution scheme on the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

Sampling technique and sample size

A targeted sampling technique was used for Lagos State selection. Lagos State's choice is based on the fact that it is one of seven states that currently remitting pension contributions to retirement savings accounts. It is assumed that the worker's perception of the pension contribution scheme will be disclosed. Copies of a structured questionnaire were sent to 600 civil servants whose appointments had been confirmed and were included in the study. A total of 550 questionnaires were completed and returned to researchers. Distribution of the survey took place from January 9, 2023, to March 10, 2023. Among them, males account for 58%, while females represent 42%; the mean age of the sample was 45 years old. Master's degree holders accounted for 20%, bachelor's degree or higher national diploma holders accounted for 50%, while professional certificate holders accounted for 30%; In terms of length of service, 25% of the respondents have 5–10 years, 55% have 11–20 years, while 20% have more than 20 years.

Items measurement

The scales for the study comprised of the Contributory Pension Scheme Scale, Job Satisfaction Scale, and Organizational Commitment Scale. These scales anchored on the Likert 5-point scale ranging from 1 ('strongly disagree') to 5 ('strongly agree').

Pension Contribution Scheme Scale (PCS)

This scale was developed and validated by J. A. Unachukwu with collesgues and has a total of 8 items used to measure the pension contribution schemes (Unachukwu et al., 2021). Sample items for the construct are "contributory pensions forced me to save for my future", a defined contribution pension plan provides a platform for financial freedom in retirement and contributory pension plans keep me up to date on my retirement savings accounts. The authors reported a reliability value of 0.83 for the pension contribution scheme

Job Satisfaction Scale (JSC)

This scale was developed and validated by J. Lucas, E. Babakus, and T. Ingram and contains a total of 10 items for measuring job satisfaction (Lucas, Babakus, Ingram, 1990). Examples of items include: «I am satisfied with the ministry's salary policy», «Health insurance designed for employees

deserves praise,» and «I am satisfied with the payment pattern of bonuses and allowances.» The authors reported a reliability value of 0.79 for job satisfaction.

Organizational Commitment Scale (OCS)

This scale was developed and validated by A. S. Sajuyigbe with collesgues and has a total of 10 items used to measure organizational commitment (Sajuyigbe et al., 2021). Sample items for the construct are «I want to spend the rest of my life in my ministry,» «In my ministry, we have a comrade-like relationship» and «I have a strong sense of belonging to my ministry.» The authors reported a reliability value of 0.81 for organizational commitment.

Data examination

Cook's distance analysis was designed to determine the impact of each observation on the fitted responses to determine whether there are influential outliers. The cook distance results are all less than 1 and most are less than her 0.3. This indicates that there are no potential outliers in the current study (Gaskin, 2020). In addition, the variance expansion factor (VIF) was also used to determine the presence of multicollinearity. VIF values for all variables range from 1.299 to 1.899, below the threshold of 5. This means that multicollinearity issues have been ruled out (Gaskin, 2020). Data analysis was performed by structural equation modeling using the STATA version 15.

Exploratory factor analysis (EFA)

EFA was used to test the validity and feasibility of maximum likelihood and Promax rotation measurements used to determine the underlying factors or structures of various measured variables.

Table 1. Exploratory factor analysis for testing validity of the constructs

Item	1	2	3	Item	1	2	3
PCSQ1	.889			JSCQ7		.814	
PCSQ2	.850			JSCQ8		.829	
PCSQ3	.941			JSCQ9		.789	
PCSQ4	.821			JSCQ10		.828	
PCSQ5	.838			OCSQ1			.821
PCSQ6	.821			OCSQ2			.842
PCSQ7	.819			OCSQ3			.794
PCSQ8	.871			OCSQ4			.858
JSCQ1		.863		OCSQ5			.795
JSCQ2		.782		OCSQ6			.817
JSCQ3		.810		OCSQ7			.702
JSCQ4		.829		OCSQ8			.792
JSCQ5		.838		OCSQ9			.820
JSCQ6		.799		OCSQ10			.814

KMO = .878
Bartlett's test of sphericity (X2) = 1405.078, 0.000.
Total variance explained = 81.2%

Note: PCSQ = Pension contribution Scheme; JSCQ = Job Satisfaction; OCSQ = Organizational Commitment.

From Table 1, the community value for each variable is greater than 0.50, the KMO test is 0.878, and the Bartlett test for Sphericity has a significance level of 1%. These indicators show that the survey is factorable. (Morin et al., 2020; Edwards, 2021).

Confirmatory factor analysis (CFA)

The goodness of fit of model data was performed using confirmatory factor analysis (CFA). The CFA results showed the following fit indices: χ^2 = (0.072; p = 0.002), RMSEA = 0.0393, CFI = 0.978, TLI = 0.97, SRMR = 0.0520. There is a good fit between the data and the model following the guidelines of K. F. Pituch and J. P. Steven (Pituch, Steven, 2016).

Ethical considerations

This study complies with the ethical standards of behavioral science research. It is an original work that has not been previously published or presented elsewhere. All figures and visual materials included are either original or reproduced with proper permission from their respective creators, with due attribution provided. Furthermore, the confidentiality of respondents was strictly maintained throughout the research process. Ethical clearance was secured prior to conducting the study, with approval reference number PCU/12/64321, dated December 12, 2022.

Results and discussion

Table 2 shows the results of the structural model for the independent variable (job satisfaction) and the parametric variable (pension insurance). There is evidence that the beta values for pension contribution schemes and job satisfaction are 1 and 0.75, respectively. We substituted the beta values obtained from the structural equation model into the hypothetical model to obtain:

$$PCS = 1 + 0.75_{JSC} \quad \text{(i)}$$

Table 2. Results of the structural equation model with pension contribution scheme

Explanatory variable	Responses variables	*β*-value	*t*-value	*p*-value
Pension contribution scheme	JSC	.75	12.49	****
	_cons	1	3.69	****

Note. *** — $p < 0.05$, PCS = pension contribution scheme, JSC = job satisfaction.

Equation I means that a 1 unit change in job satisfaction results in a 1% positive change in the pension contribution plan. This indicates that the more influential predictor of job satisfaction is pension contributions. The calculated *t*-scores and associated significance probabilities are 3.69 ($p = 0.00$) and 12.49 ($p = 0.00$) for constant and job satisfaction, respectively. Job satisfaction is positively and significantly associated with pension contribution schemes. This means that job satisfaction is an indicator of pension contribution schemes. The study aligns with previous studies that pension contribution scheme is a motivational tool that drives job satisfaction (Sajuyigbe et al., 2021; Mario, Evangelos, 2019; Nwanna et al., 2019; Obasa, 2019; Chukwuemeka et al., 2019). In another report, OECD (2019) showcases that pension contribution is a palliative strategy that promotes job satisfaction and worker productivity.

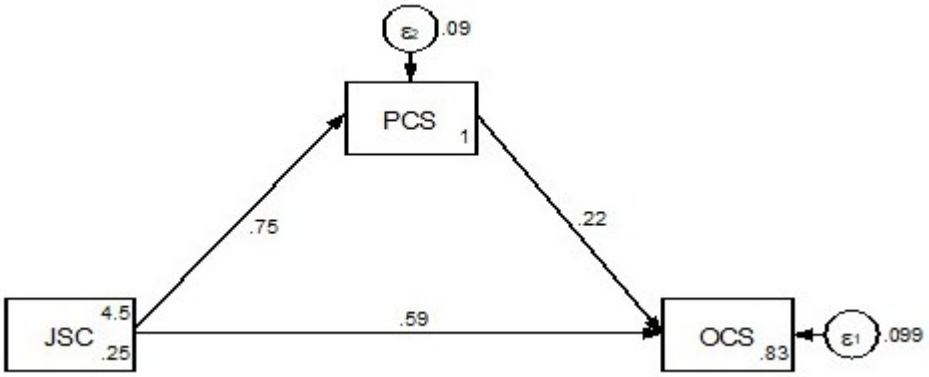


Figure 2. Structural equation modelling

Table 3. Mediating effect of pension contribution on job satisfaction and organizational commitment

Relationship between variables	Estimates	SE	*t*-value	*p*-value	Hypothesis	Remark
Direct model						
OCS	.589743	.10495	5.85	***	H1	Confirmed
OCS	.222222	.10495	2.12	***	H2	Confirmed
Indirect model						
OCS	.16666	.07984	2.09	***	H3	Partially confirmed

Note: *** — p < 0.05, PCS = pension contribution scheme, JSC = job satisfaction, OCS = organizational commitment.

From Table 3, the results of the structural equation model (direct model) of the independent variables (job satisfaction) and dependent variable (organizational commitment) without mediating effect of pension contribution scheme reveal that the β-value of 0.589 for job satisfaction connotes that there is a positive significant link between job satisfaction and organizational commitment (see Figure 2). This implies that job satisfaction is a predictor of organizational commitment. The study concurs with the previous studies that job satisfaction creates a positive atmosphere for organizational commitment (Ramadan, Marinda, 2019; Saputra et al., 2022; Soenanta et al., 2020; Usukhbayar, 2020). In another study it was confirmed that that employees who derive job satisfaction from their work environment are more engaged and productive (Loan, 2020). Another study applied to South African government agencies shows that job satisfaction is a strong indicator of organizational commitment (Barkhuizen, Gumede, 2021). Similarly, A. A. M. Davidescu with colleagues show a positive correlation between job satisfaction and organizational engagement (Davidescu et al., 2020). Other studies have also found a positive association between job satisfaction and organizational commitment (Putra et al., 2023; Bataineh 2019). Therefore, H_1 is confirmed.

The β-value of .22222 and *t*-value of 2.12 indicate that pension contribution scheme has a positive association with organizational commitment. The p-value of 0.000 further explains that the association between pension contribution scheme and organizational commitment is significant. This means pension contribution is a predictor of organizational commitment. The study agrees that pension contribution scheme has a strong influence on organizational commitment (Obasa, 2019). Y. Adadu and S. Ibrahim also attest that pension contribution scheme is a major determinant of organizational commitment (Adadu, Ibrahim, 2019). Hence, H_2 is supported.

Furthermore, the results of the structural equation model (indirect model) of the independent variables (job satisfaction) and dependent variable (organizational commitment) with mediating effect of pension contribution scheme reveal that the β-value of .0798 and *p*-value of 0.000 showcase that there is partial mediation. This implies that the pension contribution scheme partially mediates between job satisfaction and organizational commitment. This result is in line with guidelines that partial mediating occurs when the independent variable and mediator are predictors of the dependent variable (Zhao et al., 2010).

The implication of this finding is that if more employers (government or private sector) indicated a mandate to transfer pension funds to retirement accounts on the due date of the pension funds, it would be a valuable benefit to workers and would increase their post-retirement income. Thus, promoting job satisfaction and organizational commitment. This is true because the introduction of a pension contribution scheme will allow both public and private sector workers to meet their immediate needs and have savings to get them through the coming rainy days. The employees' positive attitudes and dedication to work contribute significantly to the implementation of pension contribution schemes (Onyema, 2021). M. Armstrong also argues that employee job satisfaction and organizational engagement depend on expected profitable lump-sum payments after retirement (Armstrong, 2009).

Conclusion

The purpose of this study was to clarify the influence of job satisfaction as an independent variable on organizational commitment as a dependent variable, with pension contribution scheme as a mediating variable. A group of employees working with the Lagos state government were selected for this survey, the number of respondents was 550. Data analysis was performed by structural equation modeling using the STATA version 15. Analysis showed that job satisfaction was positively and significantly associated with pension contribution schemes. There is also a significant positive correlation between job satisfaction and organizational commitment. This means that job satisfaction and pension contributions are predictors of organizational commitment. It was also revealed that pension contribution scheme partially mediates job satisfaction and organizational commitment. These findings suggest that both employers and government bodies should consider the broader impacts of pension schemes on employee satisfaction and organizational commitment. For employees, the presence of a pension scheme is not just a financial benefit but a significant contributor to their overall job satisfaction and engagement with the company. For governments, promoting such schemes can be a strategic move towards a more committed, satisfied, and productive workforce, which in turn supports broader economic and social goals.

Study implications

This current study is the first to examine the mediating roles of pension contribution schemes in the relationship between job satisfaction and organizational commitment, even though many studies have looked at job satisfaction as an antecedent of organizational commitment. This current study provides a fresh perspective on how pension contribution schemes can forecast job satisfaction and commitment in the Nigerian public sector. To better comprehend the topic and to amass substantial, experimentally based knowledge, our study was carried out in Lagos State, Nigeria to understand whether the transition from traditionally defined benefit pension plans to defined contribution pension schemes increased job satisfaction and organizational commitment.

A plethora of studies have established a positive link between job satisfaction and organizational commitment in all industries worldwide, but no studies have addressed the extent to which job satisfaction affects organizational commitment when pension schemes are introduced. In this regard, this current study aimed to fill the knowledge vacuum by supplying empirical evidence that supports job satisfaction and organizational commitment as antecedents of pension contribution schemes.

In addition, this research empowers governments and private organizations at all levels to increase the financial well-being and social security of retired workers, promote industrial sustainability, and retain and renew the best workforce. It also provides a framework for the proper implementation of the pension contribution scheme. This study contributes to the body of knowledge by identifying two theories that were used at different times to discuss pension contributions and job-related attitudes. This study was able to establish the relevance and compatibility with the theory and results proposed in this study. In the case of life cycle theory, this theory provides a framework for financial saving behavior by understanding how workers' incomes and expenses change throughout their lives. This theory encourages workers to engage in financial saving behavior through participation in pension contribution schemes that promote retirement financial well-being and social security. Moreover, productivity theory established a relationship between pension contributions and labor productivity. This theory, therefore, encourages employers to contribute to workers' retirement accounts. It is a palliative strategy that promotes job satisfaction and organizational engagement and promotes worker productivity.

Study limitations and suggestions for future studies

Although this study adds significantly to the literature, it is not without limitations. One of the main limitations of our study is that the study was conducted only in Lagos state out of Nigeria's 36 states, so the results cannot be generalized, and we cannot generalize the results to other states or private organizations. Therefore, future studies are encouraged to replicate the model of this study in other states and the private sector to confirm the accuracy of the results of this study. A second limitation was that the research was limited to two theories (life cycle theory and pension productivity theory), whereas other theories such as agency theory, the utility and preference theory, and system theory could be adopted to explain the intermediary role of pension contributions. Third, although we used only qualitative techniques in this study, future studies may use both qualitative and quantitative techniques.

References

Abdulrahim, H., Yousif, G. (2023). Remote work implications on productivity of workers in the saudi financial sector. *International Journal of Profess. Bus. Review, 8*(4), 01–17.

Adadu, Y., Ibrahim, S. (2019). The performance of national pension commission in relation to the management of retiree's pension funds at the industrial training fund (ITF). *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), III*(IX), 401–410.

Adejoh, E. (2013). An assessment of the impact of contributory pension scheme to nigerian economic development. *Global Journal of Management and Business Research 13*(2), 23–29.

Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., Al-kasasbeh, O. (2023) Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International Journal of Profess. Bus. Review. 8*(4), 1–21.

Anyim, F. C., Olusanya, O. A., Okere, R. C. (2014). A critique of pension reform act, 2004 in Nigeria. *Journal of Arts and Humanities (JAH), 12*(2), 78–84.

Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resources Management Practice*, 10th Edition, London: Kogan Page Publishing.

Barkhuizen, N. E., Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction, and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *S. A. Journal of Human Resource Management, 19*, 1–12. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396

Bataineh adnan, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research, 12*(2), 99–112. https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99

Chizueze, I. N, Nwosu, U. A, Agba, O. A. (2011). Contributory pension scheme, workers commitment, retention and attitude towards retirement in the Nigerian civil service. *Global Journal of Management and Business Research, 11*(4), 51–67.

Chukwuemeka, E.O, Okechukwue R. O, and Onwuchekwa, F., (2019). The floating bridge: praxis and prospects of the contributory pension scheme in Nigeria. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research, 3*(2), 49–65.

Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland), 12*(15), 2–53. https://doi.org/10.3390/su12156086

Dorsey, S. (1982). A model and empirical estimates of worker pension coverage in the U.S. *Southern Economic Journal, 49*, 506–520.

Edwards, M. C. (2021). The poor fit of model fit for selecting number of factors in exploratory factor analysis for scale evaluation. *Educational and Psychological Measurement, 81*(3), 413–440. https://doi.org/10.1177/0013164420942899

Ekwunife, F. C., Egunlusi, F. B., Chikwe, G. C. (2019). Contributory pension scheme and academic staff commitment in private tertiary institutions in South-East, Nigeria. *International Journal Of Academic Research in Progressive Education and Development, 8*(2), 349–360.

Egye, A. U., Uthman, A. A. (2019). The impact of 2004 pension reform act on productivity in Nigeria: A study of Federal Polytechnic, Nasarawa 2004-2007. *African Journal of Law, Political Research and Administration, 1*(1), 54–65.

Eluwa, E., Nawar, Y. S. (2018). Behavioural factors that contribute to employees' pensions participations: Organisational culture perspective. *The Business and Management Review, 10*(1), 56–65.

Gaskin, J. E. (2020). Structural Equation Modeling. *MyEducator.* Available at https://app.myeducator.com/reader/web/1381a/

Gonzalez, L. J., Pfutze, T. (2014). The effects of a non-contributory pension program on labour force participation: the case of 70 y mas in Mexico. *Banco de Mexico,* 1–55. A working paper, June, 2014.

Huan, W., Jianyuan, H., Qi, Y., (2019). Assessing the financial sustainability of the pension plan in China: The role of fertility policy adjustment and retirement delay. *Sustainability, 11*(3), 883. https://doi.org/10.3390/su11030883

Kalu, C. U., Nicholas, A. (2015). impact of contributory pension scheme on workers' savings and investment in Nigeria: Anambra state case study. *IOSR Journal of Economics and Finance, 6*(2), 9–20.

Kelly, M. (2007). *Trust and Confidence in Pensions and Pension Providers*, London: Department for Work and Pensions

Kotun, A. I., Adeoye, A. O., Alaka, N. S. (2016). Effects of contributory pension scheme on employees' productivity: Evidence from Lagos state government. *African Journal of Business Management, 10*(16), 384–396.

Kwasi, A. A. (2016). *Modelling the pension funds in Ghanausing generalized linear model: A case study of social security and national insurance trust (SSNIT)*. Unpublished M. Sc. Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters, 10*, 3308–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007.

Loretto, W., Duncan, C., White, P. (2001) 'Thatcher's Children" — pensions and retirement: Some survey evidence. *Personal Review, 30,* 4, 386–403.

Lucas, G., Babakus, E., Ingram, T. (1990). An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers. J*ournal of the Academy of Marketing Science, 18*, 199–208.

Mario, A. R., Evangelos, K. (2019). The evaluation of ASEAN-Members pension scheme performance. *Global Social Welfare Research, Policy, & Practice,* 1–16.

Masoga, L. (2013). *The role of personality and organisational climate in employee turnover*. DLit thesis. Pretoria: University of South Africa.

Mohapatra, M. Das, Satpathy, I., Patnaik, B. C. M. (2019). Organizational commitment and job satisfaction in the information technology sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8*(9), 1993–1999. https://doi.org/10.35940/ijitee.i8433.078919

Morin, A. J. S., Myers, N. D., Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques. In G. Tenenbaum and R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (1044–1073). Wiley.

Nwanna, I. O., Ogbonna, K. S. (2019). Evolution of pension management in Nigeria and its importance to the economy. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 24*(5), 28–38.

Nawar, Y. S. (2015). Organizational commitment: As a mediator on the relationships between leadership styles and job satisfaction in new emerging economy. *International Journal of Management and Commerce Innovations,* 2(4) 44–54.

Njuguna, C. (2010). *Impact of Retirement Benefits regulations on the cost efficiency of Retirement Benefits Schemes in Kenya*. MBA thesis, School of Business, University of Nairoby.

Obasa, S. O. (2019) A comparative analysis of the implementation of the defined contributory pension scheme in Nigeria and Chile. *Review Pub Administration Manag, 7*, 261. DOI: 10.24105/2315-7844.7.261.

OECD (2019). *Pensions at a Glance: OECD and G20 Indicators*. OECD Publishing, Paris.

Oguntodu, J. A., Alalade, Y. S. A., Amusa, B. O., Dada, S. O. (2020). Government ~ Private Pension Scheme and Future Sustainability of Potential Retirees among Nigerian Academics in Selected Tertiary Educational Institutions. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/egyptology 17*(9), 4301–4324.

Onukwu, J. N (2022). Lecturers' perception of contributory pension scheme implementation and job commitment in South-South Nigerian Universities. *International journal of education administration and policy studies, 14*(1), 17–28.

Onyema, C. (2021). Contributory pension scheme and employee work attitude in the Nigerian Federal Civil Service. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, 8*(19), 957–966.

Osman, S., Shariff, S. H., Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia — Social and Behavioral Sciences, 219*, 571–579. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036

Otieno, B. (2003). *Challenges facing management of pension funds in the investment industry in Kenya*. MBA thesis, Moi University, Eldoret.

Othman, R., Yahya, K. K., Ismail, M. (2014). The relationship between job satisfaction and organizational performance: Evidence from academic staff in a Malaysian tertiary institution. *Procedia — Social and Behavioral Sciences, 129*, 389–396.

Pituch, K. A., Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (6th ed.). Routledge.

Putra Widyatmika, I. D. G. A., Riana, I. G. (2020). The influence of transformational leadership on organizational commitment, with job satisfaction as a mediating variable. *Udayana University E-Journal of Management, 9*(10), 3486. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i10.p04

Raffelhüschen, B., Ruhwedel, F. (2014). Productivity and the Evolution of Pension Systems in Europe. In G. Bonoli and T. Shinkawa (Eds.), *Ageing and Pension Reform around the World* (139–159). Springer, Cham.

Ramadhan, N., Marinda, V. S. (2019). The effect of work-life balance and job satisfaction on organizational commitment to mothers working as PAUD teachers in Cimahi City. *JMK (Journal of Management and Entrepreneurship), 4*(3), 205. https://doi.org/10.32503/jmk.v4i3.592

Sajuyigbe, A. S., Eniola, A. A., Ayeni, A., Sanusi, B. M. (2021). Moderating effect of employees' retention on the influence of contributory pension scheme on employees' attitudes. *Organizational Psychology, 11*(3), 62–77.

Saputra, K. A. K., Mu'ah, M., Jurana, J., Korompis, C. W. M., Manurung, D. T. (2022). Fraud Prevention Determinants: A Balinese Cultural Overview. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 16*(3), 167–181.

Soenanta, A., Akbar, M., Sariwulan, T. (2020). The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Issues in Business Management and Economics, 8*(4), 97–103.

Terry, N. G., White, P. J. (1997). The role of pension schemes in recruitment and motivation; some survey evidence. *Employee Relations, 19*(2), 160–175.

Turner, J. A., Hughes, G. (2008). Large declines in defined benefits plans are not inevitable: The experience of Canada, Ireland, UK, USA. *Pension Institute, Discussion Paper*, P1–821.

Unachukwu, J. A., Oladeji, A. A., Egunjobi, O. G. (2020). Public workers' perception towards contributory pension scheme: Evidence from Lagos State, Nigeria. *Asian Journal of Education and Social Studies, 8*(4), 8–15.

Usukhbayar, R. (2020). Critical safety factors influencing on the safety performance of construction projects in Mongolia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering,* 1–13.

Uzoh, B. C., Anekwe, S. C. (2018). The contributory pension scheme and the fate of retired and retiring Nigerian workers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(3), 543–557.

Wanjohi, C., Wanjau, K., Odhiambo, D. (2011). The role of pension schemes on motivation of employees. A case study of Tuskys supermarket. *Prime Journals of Business Administration and Management (BAM), 1*(9), 295–302.

Wanyama, R. (2002). *Pension Schemes and Provident Fund investment portfolios in Kenya. Implications of investment guidelines under retirement benefits Act (1997) and Regulations (2000).*

World Bank (2019). *Pensions.* Available at https://www.worldbank.org/en/topic/pensions

Zhao, X., Lynch, J. G. J., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*, 197–206.

Received 18.04.2024

Опосредующая роль пенсионных программ в связи между приверженностью организации и удовлетворённостью работой

САДЖУЙИГБЕ Ademola Самуэль
Университет Пресиаус Корнерстоун, Ибадан, Нигерия

МОРАКИНИО Дауда Айоделе
Государственный университет Осун, кампус Окуку, Нигерия

ОЙОКУКУ Розелин М
Технологический университет Ладок Акинтола, Огбомосо, Нигерия

ОМОТОСО Мэтью Олубайо
Национальный университет Лесото Рома

ОЛОЙЕД Дэвид Олуватойин
Университет Боуэна, Иво, Нигерия

ОЛАСУПО Сандей Фестус
Университет Боуэна, Иво, Нигерия

Аннотация. *Цель*. Цель данного исследования — прояснить связь удовлетворённости работой с приверженностью организации, используя пенсионную программу в качестве опосредующей переменной. В исследовании использовались теория жизненного цикла и теория производительности пенсионного обеспечения для выяснения взаимодействия переменных, используемых для описания посреднической роли пенсионных систем в контексте удовлетворённости работой и организационной приверженности. *Метод*. В исследовании использовалось моделирование структурными уравнениями для изучения собранных данных. Для целей анализа был разработан и эмпирически проверен метод поперечного среза на данных, полученных из случайной выборки государственных служащих штата Лагос (N = 550). *Результаты*. Результаты показали, что удовлетворённость работой (β = 0,75, t = 12,49; p < 0,05) была положительно и значимо связана с пенсионными схемами. Существует также значимая положительная корреляция между удовлетворённостью работой (β = 0,58, t = 5,85; p < 0,05) и организационной приверженностью. Это означает, что удовлетворённость работой и пенсионные взносы являются предикторами организационной приверженности. Было также показано, что пенсионные схемы частично опосредуют удовлетворённость работой и организационную приверженность со значением β = 0,16 и значением p = 0,000. Результаты представлены с учётом соответствующих исследований, а также практических последствий для правительств и частных организаций на всех уровнях, чтобы уделять больше внимания к финансовому благополучию и социальному обеспечению пенсионеров. *Ценность результатов*. Новаторский теоретический вклад данного исследования заключается в акценте на том, что пенсионные программы являются платформой, посредством которой удовлетворённость работой и организационная приверженность прокладывают путь к финансовому благополучию и социальному обеспечению пенсионеров.

Ключевые слова: пенсионные взносы, удовлетворённость работой, организационная приверженность, финансовое благополучие, социальное обеспечение.

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 119–150.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-119-150

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Стили взаимодействия руководителя с сотрудником и их диагностика: адаптация нового инструмента

ГОРДЕЕВА Тамара Олеговна
ORCID: 0000-0003-3900-8678
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

СЫЧЁВ Олег Анатольевич
ORCID: 0000-0002-0373-6916
Алтайский государственный педагогический университет, Бийский филиал, Бийск, Россия

РУМЯНЦЕВА Анна Сергеевна
ORCID: 0009-0005-1278-3270
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

МАРЧУК Лариса Андреевна
ORCID: 0000-0002-2144-7739
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Хотя тема стилей лидерства в организационной психологии достаточно популярна, и отношения с руководителем важны для мотивации сотрудников, в русскоязычной психодиагностике отсутствуют валидные и надёжные психометрические инструменты оценки стилей поведения руководителей, позволяющие предсказывать мотивацию и благополучие сотрудников. В статье представлен обзор основных концепций стилей руководства и соответствующих им методик диагностики этих стилей. *Цель*. Целью работы является создание на основе зарубежного опросника «Трёхсторонняя оценка межличностного поведения руководителя» (*Tripartite Measure of Interpersonal Behaviors — Supervisor, TMIB-S*; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023) аналогичной русскоязычной методики «Стили взаимодействия руководителя с сотрудником» (СВР). Методика призвана диагностировать три стиля межличностного взаимодействия руководителя: один мотивирующий «Поддерживающий» и два демотивирующих «Фрустрирующий» и «Индифферентный». *Метод*. На выборке сотрудников российских организаций (N = 267, 62% женщин) для проверки конвергентной валидности опросника использовалась батарея методик, включающих опросники, направленные на диагностику трудовой мотивации, базовых психологических потребностей, настойчивости, удовлетворённости руководством и работой, формата работы. *Результаты*. Результаты проведённого исследования показали, что шкалы методики демонстрируют удовлетворительные показатели внутренней согласованности α Кронбаха (не ниже 0.78), что подтверждает её надёжность. Во-вторых, результаты КФА показывают, что она воспроизводит трёхфакторную структуру оригинального опросника, что свидетельствует в пользу её факторной валидности. В-третьих, прямые и обратные взаимосвязи стилей руководства с внутренней и разными типами внешней трудовой мотивации, базовыми психологическими потребностями, настойчивостью и удовлетворённостью руководством и работой сви-

Адрес: 119234, г. Москва, Ленинские Горы, 1. **E-mail:** tamgordeeva@gmail.com

детельствуют в пользу конструктной валидности опросника. Показано, что поддерживающий стиль руководства является предиктором внутренней и автономной трудовой мотивации, удовлетворённости базовых психологических потребностей, удовлетворённости руководством и настойчивости в работе. Напротив, фрустрирующий и индифферентный стили являются предикторами непродуктивных типов трудовой мотивации и низкой удовлетворённости руководством. *Практическая значимость*. Опросник может быть использован как исследователями, так и практиками в сфере работы с персоналом для оценки стилей руководства и предсказания качества трудовой мотивации и благополучия сотрудников, а также разработки рекомендаций руководителям по оптимизации их стиля взаимодействия с подчинёнными.

Ключевые слова: стиль руководства, мотивация трудовой деятельности, удовлетворённость работой, теория самодетерминации, базовые психологические потребности.

Введение

Такие феномены последних лет, как «великое увольнение» (после пандемии COVID-19), «голое увольнение» (одним днём), «тихое увольнение, или тихий уход» (*quiet quitting*) (когда работник работает, но не вкладывается в работу, трудится «от и до»), выгорание сотрудников и их сниженная вовлечённость в работу так или иначе свидетельствуют о нежелании работать в офисе при «токсичном»[1] и равнодушном руководителе, неблагоприятном климате в коллективе, что негативно сказывается на финансовых результатах деятельности компаний. Все они неизбежно ставят руководителей перед необходимостью переосмыслить подход к стратегиям и процессам управления персоналом и делают проблематику эффективных мотивирующих стилей руководства особенно актуальной.

Сотрудники оставляют не свою работу, они оставляют своих руководителей, и это подтверждают результаты многих опросов. Так, согласно опросу более семи тысяч американских сотрудников, проведённого институтом Гэллапа, примерно половина сотрудников оставляет работу именно потому, что они хотят уйти от своего менеджера (Harter, Adkins, 2015). Согласно недавнему опросу, проведённому Сберуниверситетом на выборке сотрудников российских компаний, 72% сотрудников регулярно сталкиваются с деструктивным, «токсичным» поведением со стороны начальства, причём это число не связано ни с размером компании, ни с уровнем управления в ней (Подцероб, 2024). Данные психологических исследований также показывают, что отношения с руководителем являются важным фактором, влияющим на мотивацию сотрудников и их желание уволиться (Мокрецова и др., 2021; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Long, Thean, 2011). Однако российские исследования стилей руководства, мотивирующих и демотивирующих работников, осложняются отсутствием теоретически обоснованных, валидных и надёжных инструментов. Эти исследования особенно актуальны и в силу определённой специфики российских компаний, характерных стилей управления ими, а также специфики современного российского рынка труда с нехваткой работников во многих сферах производства.

1 «**Токсичность**» как негативное свойство человеческой личности не является понятием академической литературы. Прилагательное *toxic* («ядовитый») появилось в английском языке в середине XVII века. Оно произошло от средневекового латинского toxicus, что означает «отравленный» или «пропитанный ядом». Соответственно, в словаре Американской психологической ассоциации токсичностью называется способность вещества оказывать ядовитое действие на организм, не более того. Однако в 1980-х годах в связи с активным тиражированием книг по популярной психологии, токсичными стали называться межличностные отношения. В 2018 году слово «токсичный» (*toxic*) стало словом года по версии Оксфордского словаря. В тот год на сайте словаря наблюдался заметный всплеск интереса к «токсичности». И уже летом 2021 года клинический психолог Ханна Бер написала колонку в газете The Guardian, в которой призвала читателей отказаться от использования понятия «токсичный». К сожалению, призыв не был услышан. «Токсичность» под маской «психологического термина» прочно закрепилась в массовой культуре. — ***Прим. ред.***

Под стилем руководства (в англоязычной литературе часто используется выражение «стиль лидерства») обычно понимается система привычных способов поведения, которые использует руководитель, чтобы повлиять на поведение своих сотрудников и их продуктивность (Skakon et al., 2010). На сегодняшний день существует более 60 концепций лидерства и соответствующих им классификаций стилей лидерства и руководства (Dinh et al., 2014). Мы будем использовать термин «стиль руководства», поскольку мы фокусируемся на стилях поведения человека, назначенного на должность руководителя и, соответственно, исполняющего свои обязанности. Понятие «лидер» имеет преимущественно неформальное измерение, соответственно, лидером и руководителем может быть один и тот же человек, а могут быть и разные люди. Но и лидер, и руководитель решают задачи влияния или воздействия на своих подчинённых.

Мы остановимся на трёх наиболее влиятельных и активно изучаемых в организационной психологии подходах к исследованию стилей руководства: на классической классификации, предложенной в конце 1930-х гг. К. Левиным; на концепции многофакторного лидерства Б. Басса, как наиболее популярной (в том числе в российской психологии, см.: Балабанова, Деминская, 2017, Грязева-Добшинская и др., 2018) и уделяющей основное внимание трансформационному и транзакционному стилям лидерства, и на более новом интегративном подходе к стилям руководства, а именно — к стилям межличностного взаимодействия, основанного на теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана. Рассмотрим особенности этих стилей с точки зрения их составляющих и данных о психологических следствиях использования данных стилей. Это позволит обосновать и сделать понятным читателю выбор теоретических оснований для адаптированного нами инструмента.

Психологические подходы к исследованию стиля руководства

Классическая концептуализация стилей руководства (К. Левин)

Первоначально К. Левиным с коллегами была введена типология трёх основных стилей руководства, а именно: демократический, авторитарный и попустительский (*laissez-faire*), или либеральный (Lewin et al., 1939). По оценке авторов, в долгосрочной перспективе наиболее эффективным стилем был признан первый. Эта типология заложила основу для более чем 80 лет исследований различных типов лидерского поведения, попадающих в три основные категории: 1) стиль, основанный на руководстве, выборе и принятии решений с участием сотрудников, что соответствует демократическому стилю; 2) стиль, подчёркивающий контроль, с использованием похвал и наказаний, надзора за работником, но также ясные и чёткие требования к выполнению работы, что соответствует авторитарному стилю; и 3) попустительский стиль, описывающий поведение лидеров, которые не дают никаких указаний и предоставляют сотрудникам свободу самим решать, что делать, зачастую устраняясь от процесса принятия решений (Huyghebaert-Zouaghi, Gillet et al., 2023).

Нам удалось обнаружить исследования (явно немногочисленные), которые подтверждают преимущество демократического стиля руководства. Было показано, что демократический стиль директоров школ сочетается с более высоким уровнем удовлетворения базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности у учителей (Shepherd-Jones, Salisbury-Glennon, 2018). Л. А. Мокрецова и О. А. Сычёв с коллегами в исследовании, проведённом также на выборке учителей российских школ, с помощью структурного моделирования показали, что демократический (коллегиальный) стиль руководства, будучи обратно связан с директивным (авторитарным) стилем, прямо связан с автономной мотива-

цией педагогов, как непосредственно, так и опосредованно — через психологический климат (Мокрецова и др., 2021). Либеральный стиль руководства, также будучи обратно связан с директивным стилем, обратно связан с увлечённостью работой учителей. На уровне корреляций показано, что директивный стиль связан с амотивацией сотрудников и сниженным энтузиазмом по отношению к работе, а либеральный стиль обратно связан со внутренней мотивацией и всеми показателями увлечённости работой и поглощённости деятельностью.

Однако модель стилей руководства К. Левина подвергается активной критике (см. напр., Lindberg, 2022). Разные авторы включают в выделенные стили достаточно разные наборы характеристик, что свидетельствует в пользу необходимости дальнейшего прояснения конкретных оснований данных стилей и их внутренней непротиворечивости. Наиболее противоречивым является конструкт «авторитарный (директивный) стиль», включающий как жёсткий контроль, так и обеспечение структуры. Наконец, изучение данных стилей осложняется ненадёжностью используемых диагностических инструментов (см. об этом ниже).

Стили руководства в рамках модели трансформационного лидерства

В рамках подхода трансформационного лидерства (ТФЛ) выделяют следующие восемь аспектов трансформационного и транзакционного стилей лидерства (Bass, 1985). К трансформационному стилю относятся: харизма или идеализированное влияние лидера, порождающее переживание сопричастности к делу, побуждающее к согласованию целей и ценностей поведения, вдохновляющая мотивация, интеллектуально-творческая стимуляция и индивидуальный подход к сотрудникам, внимание к их проблемам и потребностям. По мысли авторов, трансформационное лидерство имеет задачей поддерживать у сотрудников проявление более высоких уровней мотивации, а также позитивных эмоций посредством вдохновляющего видения работы над общими целями, которые выходят за рамки личных интересов (Bass, 1997). Такой руководитель стремится создавать у сотрудников убедительное оптимистичное видение будущего команды, проявляет индивидуальный подход к каждому человеку, побуждает выходить за рамки своих привычных возможностей, поддерживая высокие усилия, целеустремленность, энтузиазм и преданность делу (Bass, Avolio, 1994).

В рамках восьмикомпонентной модели к транзакционному стилю относятся: использование руководителем условных вознаграждений (поощрений за условленную работу); мониторинг производительности с требованием следовать стандартам; активный менеджмент; применение штрафов и санкций; пассивный менеджмент (или пассивное управление методом реагирования на действия сотрудников, отклоняющихся от стандартов); управление по ситуации, вслед за ней и стратегии невмешательства. Впоследствии лидерство-невмешательство, или попустительский стиль был выделен в отдельный стиль (Avolio, Bass, 2004). Руководители, выбирающие этот «нелидерский» стиль, характеризуются уклонением от принятия решений и ответственности, пренебрежением к сотрудникам и отсутствием контроля выполнения работы.

Несмотря на в основном позитивные данные о последствиях использования стиля ТФЛ, ряд авторов указывают на концептуальные пробелы в его базовой теории. Так, по мнению Г. Юкла, 1) описание факторов трансформационного стиля сильно связаны между собой, а факторы транзакционного лидерства, напротив, определяются разнообразными особенностями поведения, которые не имеют чёткого общего знаменателя; 2) предоставление похвалы и признания касается как трансформационного, так и транзакционного стилей, стирая различие между ними; 3) в теоретическую модель ТФЛ не включены некоторые аспекты поведения руководителя, которые приводят к улучшению организационных результатов, в

частности, повышение навыков сотрудников, которое может быть значимо для поддержания потребности сотрудника в компетентности; 4) авторы практически не приводят информации о том, как именно каждый фактор (каждая составляющая) стиля приводит к повышению эффективности сотрудников, то есть не рассматриваются механизмы воздействия этих факторов на мотивацию и успешность (Yukl, 1999). Эмпирическим подтверждением первого положения критики являются данные метаанализа, показывающие, что три составляющих транзакционного лидерства имеют значимо разные последствия и, следовательно, данный тип руководства представляет собой разнородный фактор (Judge, Piccolo, 2004). Вывод о недостаточной способности концепции трансформационного лидерства описать эффективный стиль лидерства, имеющий продуктивные мотивационные последствия для подчинённых, подтверждается и выводами авторов обзора, посвящённого ТФЛ (Дайл, Канджеми, Ковальски, 2004). По их мнению, трансформационное лидерство само по себе плохо работает в ряде организаций и должно сочетаться с транзакционным лидерством.

Тем не менее, есть данные в пользу эффективности именно стиля ТФЛ, так как он связан с удовлетворением базовых психологических потребностей (БПП) сотрудников, их автономной мотивацией и увлечённостью работой, а также повышает удовлетворённость трудом и организационную приверженность (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2015; Gagné et al., 2022). Показано, что ТФЛ является предиктором автономной мотивации сотрудников, транзакционное лидерство — контролируемой, а попустительское — амотивации сотрудников (Kanat-Maymon et al., 2020). В своём недавнем обзоре М. Ганье с коллегами трансформационному лидерству противопоставляют транзакционный и контролирующий стили, оба связанные с ощущением фрустрации базовых психологических потребностей (БПП) в автономии, компетентности и связанности и контролируемой мотивацией сотрудников (Gagné et al., 2022). Однако детальное рассмотрение исследований, описывающих связь трансформационного лидерства с удовлетворённостью базовых психологических потребностей и другими результатами, подтверждающими его психологическую эффективность, приводит к обнаружению ряда противоречивых результатов, что свидетельствует в пользу недостаточной разработанности конструкта эффективного руководства (ТФЛ) в концепции Б. М. Басса. Показано, что хотя стиль ТФЛ поддерживает потребности подчинённых в автономии и связанности, связь очень слабая в случае потребности в компетентности (Heland et al., 2011; Lauer, Wilkesmann, 2024) или же она отсутствует (Bureau et al., 2018). Кроме того, в исследовании на выборке учителей была обнаружена неожиданная обратная связь ТФЛ с автономной мотивацией (Serin, Akkaya, 2020). Таким образом, стиль ТФЛ обнаруживает противоречивые результаты с поддержкой БПП в компетентности работника, ключевой для трудовой деятельности, как ощущения собственной компетентности и успешности, критически важной для автономной трудовой мотивации.

Согласно данным метаанализа, ТФЛ выступало надёжным предиктором удовлетворённости руководителем и наличия у работника мотивации (хотя неясно, какой именно), однако оно также сильно коррелировало со стилем условного вознаграждения (0,80) и не смогло предсказать эффективность работы руководителя, а обнаруженные (позитивные) эффекты ТФЛ и стиля условного вознаграждения как одного из вариантов транзакционного лидерства были очень схожими (Judge, Piccolo, 2004).

Стили руководства в рамках теории самодетерминации

Альтернативным выше представленному, современным подходом к описанию стилей руководства является теория самодетерминации (СДТ), в соответствии с которой выделение стилей поведения руководителя осуществляется на основании концепции удовлетворе-

ния базовых психологических потребностей (БПП) как источников внутренней мотивации и адаптивного функционирования (подтеории СДТ). Теория самодетерминации подчёркивает важность удовлетворения трёх базовых психологических потребностей работника: в автономии, компетентности и связанности с другими людьми (Ryan, Deci, 2000; 2017; Мандрикова, 2011; Гордеева, 2015; Осин и др., 2015). При удовлетворении данных потребностей люди с большей вероятностью будут внутренне мотивированы и вовлечены в трудовой процесс.

Изначально в СДТ акцент делался на изучении роли поддержки автономии со стороны руководителя и её влияние на удовлетворённость БПП, мотивацию и благополучие сотрудников. Под поддержкой автономии сотрудника понимается предоставление ему возможностей для значимого выбора и собственного вклада в общий результат, поддержка инициатив и снижение использования внешнего контроля, такого как вознаграждения или санкции для поощрения определённого поведения на работе. Поддержка автономии сотрудников со стороны руководителя играет существенную роль в мотивировании сотрудников, о чём свидетельствуют результаты проведённого Г. Слемпом с коллегами метаанализа, обобщившего результаты 72 исследований на 83 выборках, N = 32 870 (Slemp et al., 2018). Результаты свидетельствуют о существенном эффекте стиля поддержки автономии руководителем на удовлетворённость базовых психологических потребностей, он также сильно и позитивно связан с автономной трудовой мотивацией и не связан с контролируемой трудовой мотивацией[2]. В целом, в соответствии с логикой континуума мотивации, корреляции стиля поддержки автономии становились всё более положительными с более интернализованными типами трудовой мотивации. Стиль поддержки автономии был также связан с благополучием и позитивным рабочим поведением и отрицательно связан с дистрессом. Корреляции не зависели от страны. Таким образом результаты подтверждают важность поддержки автономии как подхода к руководству, способствующего самодетерминации, мотивации и оптимальному функционированию на работе.

Роль удовлетворённости всех трёх базовых психологических потребностей (БПП) на работе была изучена в отдельном метаанализе (Broeck van den et al., 2016), где на материале 99 исследований и 119 выборок было показано, что удовлетворение каждой из трёх БПП прямо связано с внутренней и идентифицированной профессиональной мотивацией при наличии обратной связи с амотивацией. Было также показано, что удовлетворённость БПП на рабочем месте имеет целый ряд других позитивных последствий, таких как более высокая производительность труда и творчество в работе, увлечённость, организационная приверженность, удовлетворённость работой, при меньшем выгорании и желании уволиться. Кроме того, оценивался относительный вес удовлетворённости трёх БПП в отношении их влияния на позитивные и негативные мотивационные результаты, выгорание, вовлечённость, амотивацию, продуктивность деятельности, отношение к работе, удовлетворённость работой и благополучие. В целом, обнаружен наиболее существенный эффект удовлетворённости потребности в автономии, однако основной вклад в усилия и успешность выполнения задач вносила удовлетворённость потребности в компетентности.

Однако до сих пор неясно, что стоит за удовлетворённостью БПП сотрудника, какова роль руководителя, его поведения, стиля руководства. Первые данные о связи поддержки автономии и связанности со стороны руководителя и удовлетворённости трёх БПП сотрудника показывают, наиболее существенной является поддержка потребности в автономии.

2 В СДТ автономная мотивация как правило представлена двумя типами мотивации, тесно связанными друг с другом и имеющими максимально позитивные следствия: внутренней и идентифицированной мотивацией. Первая представляет собой наиболее важный тип мотивации для благополучия работников, позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой, проактивности, вовлечённости, а вторая имеет схожие, но несколько более слабые эффекты, и особенно важна в предсказании эффективности деятельности (Broeck van den et al., 2021).

При этом в последние годы растёт количество исследований, включающих роль межличностных отношений не только как фактора удовлетворённости БПП, но также и как фактора их фрустрации и связи последних с мотивацией, успешностью и благополучием (Slemp et al., 2024). Результаты мета-анализа показывают, что поддержка другими людьми БПП человека действительно позитивно сказывается на мотивационных процессах, благополучии и производительности людей, как это и предсказывается СДТ, в то время как фрустрация БПП другими людьми в целом имеет обратные следствия (Ryan, Deci, 2017). Показано, что межличностная поддержка автономии, компетентности и связанности имеет решающее значение для достижения этих результатов. При этом поддержка автономии, компетентности и связанности была сильно положительно связана с удовлетворённостью базовых потребностей и сильно отрицательно связана с их фрустрацией. Межличностная поддержка БПП была сильно положительно связана с субъективным благополучием и демонстрировала умеренные и слабые связи с успешностью и производительностью, в том числе работников. Поведение других, поддерживающее компетентность и связанность, вносило дополнительный вклад в удовлетворение БПП даже при контроле эффектов поддержки автономии.

В целом, обнаруженные связи носили универсальный культурно неспецифичный характер. Однако были обнаружены и определённые кросс-культурные особенности влияния поддержки БПП на мотивацию и благополучие. Например, показано, что в странах с высокой коллективистической ориентацией необходимо делать несколько иные акценты в поддержке БПП сотрудников и использовать другие стратегии их поддержки. В сочетании с кросс-культурными особенностями стилей руководства это свидетельствует о важности проведения собственных российских исследований основанных на поддержке БПП стилей руководства и их влияния на мотивационные процессы и благополучие сотрудников в организациях (Chemers, 2000).

Эти исследования и теоретические разработки в рамках СДТ позволили выделить три стиля руководства: поддерживающий, фрустрирующий и индифферентный стили поведения руководителей (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi, Gillet, et al., 2023; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Они во многом продолжают линию, намеченную К. Левиным с его типологией трёх стилей, а также подход ТФЛ Б. Басса с тремя типами стилей (включая попустительский). Данная классификация основана на представлениях о поддержке, фрустрации и игнорировании базовых психологических потребностей сотрудников.

Поддерживающий стиль руководителя предполагает поддержку трёх БПП и, соответственно, проявление заботы, принятие, поддержку инициативы, сопровождение просьб соответствующими объяснениями и предоставление задач, соответствующих уровню навыков работника. Фрустрирующий стиль предполагает фрустрацию трёх БПП и, соответственно, контроль подчинённых, их сознательное принуждение, манипуляция чувством вины с целью добиться нужного результата. Индифферентный стиль означает игнорирование БПП сотрудника и пренебрежение его интересами, мнением, нежелание его слушать и хоть как-то подстраиваться под его потребности и возможности.

Т. Хёйгеберт-Зуаги с коллегами показали, что эти стили являются предикторами удовлетворённости или, соответственно, фрустрации переживаемых БПП работников, которые, в свою очередь, предсказывают различные профили трудовой мотивации. При этом показано, что безразличное к потребностям поведение руководителей даже в большей степени вредит их подчинённым, чем поведение, фрустрирующее эти потребности, приводя к ощущению скуки, руминации[3] и неудовлетворённости работой, эмоциональному истощению и низкой вовлечённости в работу (Huyghebaert-Zouaghi, Gillet et al., 2023).

3 В психологии под **руминацией** понимается состояние, при котором человек постоянно думает или концентрируется на повторяющихся и, как правило, негативных мыслях или опасениях. Эти мысли могут негативно влиять на нормальное функционирование человека и его психическое здоровье.

Диагностика стилей руководства в трёх подходах

Рассмотрим существующие опросники, основанные на соответствующих теориях или моделях лидерства и руководства.

Концепция стилей руководства К. Левина

Идеям о стилях руководства К. Левина с коллегами соответствует «Опросник стилей лидерства» (*Leadership Style Questionnaire, LSQ*), он состоит из 18 пунктов, и включает три шкалы авторитарного, демократического и попустительского стилей (Pace University, 2021). Однако нам не удалось обнаружить данные, свидетельствующие о его валидности и надёжности. В российской психодиагностике в 1970-1990-е гг. предлагались методики для оценки демократического, авторитарного и либерального стилей руководителя (Е. П. Ильин, А. Л. Журавлёв, В. П. Захаров и др., см.: Фетискин и др., 2002). Однако также не удалось найти информации о психометрических характеристиках этих опросников. И опросник А. Л. Журавлёва, и опросник Е. П. Ильина — это ипсативные по своему формату методики с вынужденным выбором ответов, которые в силу своих недостатков на сегодняшний день редко используются в психологических исследованиях (Батурин, Иванов, 2013). При наличии ряда достоинств этих методик, которые можно у них обнаружить, например, таких как сложность фальсификации результатов и устойчивость по отношению к систематическим ошибкам, вызванным стилем ответов (например, установкой на согласие или несогласие), их недостатки достаточно существенны и связаны, в первую очередь с тем, что ипсативные методики нацелены на сравнительную оценку черт внутри индивидуальности, тогда как шкалы типа Ликерта более полезны для оценки черт между людьми и сравнения результатов разных испытуемых (Baron, 1996).

В ипсативных тестах априорно отсутствует независимость оценок по шкалам ввиду формата вынужденного выбора, что затрудняет анализ структуры методики и снижает внутреннюю валидность итоговых оценок, представляющих собой результат плохо контролируемого смешения различных факторов (Батурин, Иванов, 2013). Кроме общих для этого типа методик недостатков можно также отметить, что опросник А. Л. Журавлёва является достаточно трудоёмким ввиду наличия пяти развернутых альтернативных ответов на 27 заданий (Журавлев, 1977). Содержание опросника, несмотря на наличие ряда удачных формулировок, в некоторых утверждениях отражает реалии советского общества, слишком широко по смыслу и основано на актуальных для своего времени, но достаточно устаревших теоретических представлениях о стилях эффективного (мотивирующего) руководства и взаимодействии в трудовом коллективе.

Модель трансформационного лидерства

Модель трансформационного лидерства Б. Басса представлена прежде всего его совместным с Б. Аволио «Многофакторным опросником лидерства» (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5X*). Последняя его версия состоит из 45 пунктов и восьми субшкал и оценивает трансформационный, транзакционный и попустительский стили лидерства; есть три субшкалы для определения результатов лидерства (Bass, Avolio, 2000). Методика отсутствует в свободном исследовательском доступе, она активно распространяется на коммерческой основе, все права принадлежат Mind Garden, Inc. Мы не обнаружили публикаций с адаптацией методики MLQ на русском языке, нет данных о её валидности и надёжности, хотя она и используется отечественными исследователями как для оценки стиля самими руководителями (Грязева-Добшинская и др., 2018; Gryazeva-Dobshinskaya, Dmitrieva, 2020), так и подчинёнными (Абрамова, 2022; Деминская, 2020). Методика популярна среди исследователей лидерства, есть данные в пользу валидности и надёжности оригинальной версии

(Batista-Foguet et al., 2021; Lowe et al., 1996). Однако другие исследователи свидетельствуют о психометрических проблемах с факторной структурой и дискриминантной валидностью MLQ, включая его последние версии (см. Avolio et al., 1999; Heinitz et al., 2005; Krüger et al., 2011; Yukl, 1999).

В связи с этим был разработан «Опросник трансформационного лидерства» (*Transfomation Leadership Inventory, TLI*). Он состоит из 26 утверждений и диагностирует шесть составляющих поведения трансформационного лидера (формулирование видения, предоставление подходящей модели, стимулирование принятие групповых целей, высокие ожидания от работы, индивидуальная поддержка и интеллектуальное стимулирование) и одну шкалу для оценки транзакционного лидерства «Условное вознаграждение» (Podsakoff et al., 1990). TLI используется и для самооценки, и для оценки сотрудниками, хотя показатели надёжности значительно ниже в случае самооценки руководителя (Krüger et al., 2011). Преимуществом TLI является его краткость, что особенно ценно в организационных контекстах. Исследования подтверждают факторную и критериальную валидность и адекватные уровни надёжности для английской и для немецкой версий инструмента (Krüger et al., 2011), при этом субшкалы ТФЛ и здесь сильно взаимосвязаны (0.79 – 0.89), что в целом характерно для инструментов его оценивающих (см. Avolio et al., 1999; Vandenberghe et al., 2002). Кроме того, корреляции такой же силы наблюдались между трансформационным и трансакционным лидерством, что свидетельствует о низкой дискриминантной валидности шкал.

Основные недостатки рассмотренных опросников состоят в том, что феномен транзакционного лидерства является крайне разнородным (но складывается в один фактор), имеет место смешение разного рода факторов поведения руководителя, определённых без опоры на современные теории мотивации и данные об эффективности каждого из факторов.

Теория самодетерминации

В рамках СДТ изначально разрабатывались опросники поддержки автономии руководителем: «Опросник проблем на работе» (Deci et al., 1989, ипсативный формат) и «Опросник рабочего климата» (Baard et al., 2004), адаптированный из опросников для оценки пациентами своих докторов (Williams et al., 1996) и студентами своих преподавателей (Williams, Deci, 1996), состоящий из 15 утверждений для оценки сотрудниками своих руководителей. Позже для оценки сотрудниками своих руководителей использовалась модифицированная «Шкала поддержки воспринимаемой автономии», изначально разработанная для спортивной деятельности, состоящая из 12 пунктов (Gillet et al., 2013).

Для оценки поведения руководителя, фрустрирующего потребность в автономии, недавно был предложен одномерный «Опросник контролирующего стиля управления в рабочей среде» , состоящий из 11 утверждений (Gonzales et al., 2024). Контролирующий стиль включает контроль через негативное отношение, осуждение и обесценивание, контроль через цели, запугивание, приказы и требования руководителя. При валидизации контролирующий стиль показал слабые, но значимые положительные связи с контролируемой мотивацией, и отрицательные — с автономной.

Особого внимания заслуживает недавно разработанный интегративный опросник — «Трёхсторонняя оценка межличностного поведения руководителя» (*Tripartite Measure of Interpersonal Behaviors —Supervisor, TMIB-S*), состоящий из 22 пунктов и оценивающий меру поддержки руководителем автономии, компетентности и связанности у сотрудника. Опросник состоит из трёх шкал, характеризующих межличностное поведение руководителя, описанное выше — Поддерживающий, Фрустрирующий и Индифферентный стили (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Он представляет собой адаптацию опросника стилей руко-

водства в спортивной деятельности (TMIB-C), разработанного для оценки спортсменами поведения их тренеров, поддерживающего или препятствующего удовлетворению базовых психологических потребностей (Bhavsar et al., 2019). В обоих опросниках вводится концептуально важное различие поведения тренера (руководителя), которое удовлетворяет, фрустрирует базовые психологические потребности подчинённых или безразлично к ним. Валидность была продемонстрирована через связи трёх стилей руководства со шкалами фрустрации и поддержки базовых психологических потребностей, трудовой мотивации, а также показателями эмоционального истощения (выгорания), скуки и вовлечённости в работу (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi, Gillet, et al., 2023). Результаты КФА и ESEM свидетельствуют в пользу хороших показателей факторной структуры, надёжности и валидности обеих методик.

С опорой на вышесказанное, для дальнейшей адаптации был выбран опросник TMIB-S. Целью настоящего исследования стала разработка русскоязычной версии опросника TMIB-S.

Гипотезы исследования

1. Русскоязычная версия опросника TMIB-S «Стиль взаимодействия руководителя с сотрудниками» (СВР) имеет трёхфакторную структуру, причём состав факторов соответствует оригинальным шкалам опросника.

2а. Шкала «Поддерживающий стиль» опросника СВР будет умеренно сильно коррелировать с БПП в автономии, компетентности и связанности на работе, а также с автономной профессиональной мотивацией и благополучием.

2б.Шкалы фрустрирующего и индифферентного стилей опросника СВР будут обратно связаны с тремя БПП, а также прямо — с контролируемой трудовой мотивацией и низкой удовлетворённостью руководством и работой.

3. Поддерживающий стиль руководства будет больше выражен в рабочих контекстах, предлагающих гибкий график, что потенциально будет больше способствовать поддержке БПП сотрудников, в частности потребности в автономии.

Процедура и методы исследования

Выборка

Выборку исследования составили 267 респондентов, из них 101 (38%) мужчина и 166 (62%) женщин. Социально-демографические характеристики участников исследования представлены в таблице 1. Опрос проводился с помощью интернет-анкеты. Респондентами стали жители Российской Федерации старше 18 лет, которые являются наёмными работниками. Выборка формировалась как через личные приглашения, так и через рассылку в тематических группах в социальных сетях.

Инструментарий

Опросник ***«Стили взаимодействия руководителей»***. Психометрическая процедура адаптации TMIB-S проводилась в соответствии с международными требованиями (Huyghebaert-Zouaghi, Morin et al., 2023; IPSOR, Wild et al., 2005). Перевод TMIB-S на русский язык реализован в два этапа: сначала был осуществлен прямой перевод шкалы двумя психологами, авторами данной работы с учётом лингвистических и культурных особенностей измеряемого конструкта, затем — обратный перевод шкалы с привлечением внешнего билингвального эксперта с психологическим образованием. При апробации русскоязычного текста методики к переведённым утверждениям также были добавлены несколько новых,

содержание которых соответствует смыслу шкал. Из их числа хорошо показали себя и были включены в финальную версию опросника два дополнительных утверждения (№№ 3 и 20, см. Приложение). Показатели внутренней согласованности (α Кронбаха) этой и других использовавшихся методик представлены в таблице 4.

Таблица 1. Социально-демографические характеристики участников исследования

Социально-демографические характеристики респондентов	Число респондентов	Доля выборки
Возрастная категория		
1. 18–24 лет	37	14%
2. 25–29 лет	40	15%
3. 30–34 лет	43	16%
4. 35–39 лет	49	18%
5. 40–44 лет	36	13%
6. 45–49 лет	31	12%
7. 50–54 лет	22	8%
8. 55 лет и старше	9	3%
Уровень дохода		
1. До 20 тысяч рублей	15	6%
2. 20–40 тысяч рублей	64	24%
3. 40–60 тысяч рублей	47	18%
4. 60–80 тысяч рублей	40	15%
5. 80–100 тысяч рублей	22	8%
6. 100–150 тысяч рублей	38	14%
7. Больше 150 тысяч рублей	41	15%
Режим работы		
1. Очный	191	72%
2. Гибридный	57	21%
3. Дистанционный	19	7%

Для анализа валидности предложенной версии опросника использовался комплекс соответствующих методик.

«Шкала удовлетворённости базовых потребностей на работе» (Осин и др., 2015), образованная из 21 утверждения, использовалась для оценки удовлетворённости базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности с другими людьми.

Опросник ***«Профессиональная мотивация»*** (ОПМ-2) (Осин и др., 2017), состоящий из 20 утверждений, предназначенный для оценки трёх типов автономной (внутренней, интегрированной и идентифицированной) мотивации, двух типов контролируемой (интроецированной и экстернальной) мотивации и амотивации.

Опросник ***«Удовлетворённости работой»*** (Иванова и др., 2012) из 19 утверждений, позволяющих оценить общий показатель удовлетворённости и пять её компонентов: удовлетворённость заработной платой, условиями и организацией труда, руководством, коллективом, содержанием работы и своими достижениями.

«Шкала настойчивости в работе», разработанная на основе предложенной ранее методики учебной настойчивости (Гордеева, Сычёв, 2024), в свою очередь основанной на идеях А. Даквортс и других исследователей упорства и настойчивости. Применявшаяся в этом исследовании версия включает семь утверждений (три обратных и четыре прямых), например, «В работе я настойчивый(ая) и упорный(ая)», «Если задача трудная, я быстро её бросаю» (обратное утверждение).

«Шкала для оценки отношения руководителя к работе», составленная для этого исследования из четырёх утверждений с пятибалльной шкалой оценок. Она включает описания позитивных характеристик рабочей мотивации руководителя и отношения к работе, например, «демонстрирует нацеленность на результат». Шкала показывает приемлемое соответствие данным при добавлении одной ковариации между двумя близкими по содержанию пунктами: χ^2 = 1,52; *df* = 1; *p* = 0,218; CFI = 1; TLI = 0,997; SRMR = 0,005; RMSEA = 0,044; 90%-ный доверительный интервал для RMSEA: 0-0,176; PCLOSE = 0,360.

Методы анализа данных

Количественный анализ данных проводился с использованием методов описательной статистики, t-критерия Уэлча, корреляционного анализа, эксплораторного и конфирматорного факторного анализа (ЭФА и КФА), а также эксплораторного структурного моделирования (ESEM). Вычисления проводились в среде статистического анализа R, КФА и ESEM проводился с помощью программы Mplus 8 методом взвешенных наименьших квадратов с использованием матрицы полихорических корреляций (WLSMV). При оценке моделей в качестве приемлемых (хороших) показателей соответствия модели данным рассматривались следующие (Mueller, Hancock, 2018): CFI и TLI > 0,90 (0,95), RMSEA < 0,08 (0,06), SRMR < 0,08 (0,06). ЭФА проводился в среде R методом минимальных остатков с облическим вращением «облимин».

Необходимость использования ESEM наряду с КФА в данном исследовании объясняется тем, что характерное для КФА предположение о равенстве кросс-нагрузок нулю является нереалистичным в ситуациях, когда шкалы опросника измеряют концептуально-взаимосвязанные конструкты (Morin et al., 2020). В подобных случаях использование ESEM, где кросс-нагрузки не фиксируются равными нулю, а подлежат оценке (несмотря на то, что ноль выступает здесь их целевым значением), позволяет не просто улучшить соответствие модели данным, но и получить более реалистичные оценки как всех факторных нагрузок, так и корреляций между факторами. Полезной возможностью является также оценка бифакторных моделей, в которых наряду со специфическими факторами оценивается также независимый от них общий фактор, отражающий общую вариацию всех заданий. Оценка общего и специфических факторов помогает глубже проанализировать латентную структуру опросника и лучше понять скрывающиеся за ней психологические факторы.

Структура опросника

Для предварительной оценки факторной структуры опросника использовался ЭФА, возможность применения которого подтверждается величиной критериев Бартлетта ($\chi^2(276) = 3460.71$, $p \leq 0{,}001$) и Кайзера — Мейера — Олкина (KMO = 0.94). На основе результатов параллельного анализа было выделено три фактора, состав которых хорошо соответствует шкалам. В отличие от структуры оригинального опросника утверждение «действует хаотично и непредсказуемо» показало более высокую факторную нагрузку на фактор фрустрирующего поведения (0,53), а не на фактор индифферентного (0,14). С учётом соответствующего содержания и высокой факторной нагрузки это утверждение далее рассматривается в составе шкалы фрустрирующего поведения. Кроме того, утверждение «ставит недостаточно сложные задачи» показало невысокую нагрузку на соответствующий фактор индифферентного поведения (0,44) при существенной положительной кросс-нагрузке на противоположный по смыслу фактор поддерживающего поведения (0,26). На этом основании было принято решение исключить данный пункт из состава методики.

В ходе дальнейшего анализа структуры с помощью методов КФА и ESEM были проверены несколько альтернативных моделей (таблица 2). Модель 1 представляет собой однофакторную модель КФА, в которой один фактор объединяет все утверждения опросника. Модель 2 — двухфакторная модель КФА, в которой один из коррелирующих факторов объединяет задания шкалы поддерживающего поведения, а другой — все задания, входящие в шкалы фрустрирующего и индифферентного поведения. В модель 3 входят три коррелирующих фактора, соответствующие шкалам методики. Модели 4 и 5 являются аналогичными моделям 2 и 3, но они были оценены с помощью процедуры ESEM. Модель 6 является бифакторной: она включает наряду с тремя специфическими факторами, соответствующими шкалам опросника, общий фактор, объединяющий все задания методики.

Таблица 2. Результаты оценки альтернативных моделей структуры опросника

Модель	χ^2	*df*	*P*	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	90% CI RMSEA
1. CFA: 1F	1077.55	230	< .001	.889	.878	.087	.117	[.110; .125]
2. CFA: 2CF	677.39	229	< .001	.941	.935	.055	.086	[.078; .093]
3. CFA: 3CF	609.92	227	< .001	.950	.944	.051	.079	[.072; .087]
4. ESEM: 2CF	573.71	208	< .001	.952	.942	.039	.081	[.073; .089]
5. ESEM: 3CF	409.09	187	< .001	.971	.961	.031	.067	[.058; .075]
6. ESEM: 1GF, 3SF	333.43	167	< .001	.978	.967	.027	.061	[.052; .071]

Примечание. CFI — сравнительный индекс согласия, TLI — индекс согласия Такера — Льюиса, SRMR — стандартизованный среднеквадратический остаток, RMSEA — среднеквадратическая ошибка аппроксимации, 90% CI RMSEA — 90%-ный доверительный интервал для значения RMSEA.

Представленные в таблице 2 результаты указывают, что модели 1, 2 и 4 показывают неудовлетворительное соответствие данным. Приемлемое соответствие демонстрируют трехфакторные модели CFA и ESEM, в которых факторы отражают состав шкал, а также бифакторная модель ESEM. При этом наилучшие и близкие значения показателей соответствия (ΔCFI < 0,01, ΔRMSEA < 0,01) были получены для двух моделей ESEM (№№ 5 и 6 в таблице 2). Факторные нагрузки для этих моделей приведены в таблице 3.

В модели ESEM с тремя коррелирующими факторами величина факторных нагрузок соответствует составу шкал: нагрузки на ожидаемый фактор лежат в пределах 0,40–0,90, величина кросс-нагрузок по абсолютному значение не превышает 0,2. Многие кросс-нагрузки при этом являются статистически значимыми, что является естественным с учётом ожидаемой взаимосвязи факторов. Эти взаимосвязи подтверждаются также оценкой корреляции между факторами, которые являются довольно существенными и лежат в пределах 0,56–0,63 (по абсолютному значению).

С учётом взаимосвязанности отдельных факторов, отражающей наличие общего фактора в структуре методики, ожидаемым является хорошее соответствие данным бифакторной модели. Нагрузки на общий фактор (в таблице 3) являются высокими по модулю (0,41–0,83) для всех заданий опросника, при этом задания шкалы поддерживающего стиля имеют отрицательные нагрузки, а задания из двух других шкал — положительные, что позволяет интерпретировать его как фактор поддерживающего или фрустрирующего поведения руководителя. Нагрузки на специфические факторы, соответствующие шкалам опросника, также в целом соответствуют ожидаемой структуре: за исключением двух случаев все нагрузки являются статистически значимыми, а их величина максимальна именно для своего фактора. Отсутствие статистической значимости нагрузок на специфический фактор фрустрирующего поведения для утверждений № 2 и № 8 объясняется их исключительно высоким вкладом в общий фактор, наибольшим в сравнении с другими заданиями.

В пользу интерпретации выделенного общего фактора как поддерживающего или фрустрирующего поведения свидетельствуют корреляции факторных оценок по этому фактору со шкалами удовлетворённости базовых потребностей на работе. В частности, корреляция с общей удовлетворённостью всех трёх потребностей составила –0,48, близкую величину имеют также корреляции с потребностями в автономии (–0,51), компетентности (–0,35) и связанности (–0,37, все значимы при $p \leq 0{,}001$). Таким образом, результаты анализа структуры опросника свидетельствуют об обоснованности выделения трёх шкал, имеющих, вместе с тем, в своей основе общий фактор поддерживающего или фрустрирующего поведения.

Шкалы опросника характеризуются высокой внутренней согласованностью и умеренно асимметричным распределением результатов (см. α Кронбаха и коэффициенты асимметрии в таблице 4). При этом для шкалы поддерживающего поведения характерно преобладание высоких оценок, а для двух других шкал — низких оценок.

Таблица 3. Факторные нагрузки заданий опросника в двух моделях ESEM

Утверждение	Модель ESEM: 3CF			Модель ESEM: 1GF, 3SF			
	Факторные нагрузки по факторам:						
	П	**Ф**	**И**	**Общий**	**П**	**Ф**	**И**
Поддерживающее поведение							
1 …показывает, что он(а) понимает мою точку зрения.	.61***	–.25***	.00	–.64***	.42***	–.14***	.02
4 …предоставляет задачи, которые соответствуют моему уровню навыков.	.71***	–.09	.13	–.57***	.43***	.11*	.17**
7 „заботится о моём благополучии.	.84***	.27***	–.24***	–.54***	.61***	.15***	–.17***
10 …поощряет меня проявлять инициативу.	.78***	–.03	.06	–.61***	.48***	.14**	.09*
13 …признаёт мои усилия и достижения.	.84***	–.20***	.18***	–.72***	.51***	.06	.20***
16 …принимает меня.	.83***	–.14**	.08	–.65***	.57***	–.06*	.07*
18 …объясняет, зачем мне нужно делать то, о чем он(а) меня просит.	.78***	–.03	.05	–.49***	.59***	–.11**	.01
20 …дает обратную связь по результатам моей работы.	.73***	–.04	–.02	–.48***	.60***	–.18***	–.06
23 …проявляет заботу и участие.	.86***	.27***	–.26***	–.54***	.66***	.10*	–.21***
Фрустрирующее поведение							
2 …дает понять, что я мало что могу привнести в работу.	–.14*	.51***	.19**	.78***	.01	.11	.00
5 …пытается контролировать всё, что я делаю.	.24***	.69***	–.03	.41***	.22***	.34***	–.08
8 …намеренно игнорирует меня.	–.20**	.48***	.28***	.83***	–.04	.10	.09
11 …винит меня, когда дела идут не очень хорошо.	–.02	.79***	.02	.70***	.04	.41***	–.04
14 …отвергает моё мнение.	–.18***	.58***	.19***	.73***	–.13***	.36***	.13***
17 …дает понять, что я ему (ей) не нравлюсь.	.04	.58***	.17*	.61***	.08	.27***	.06
19 …принижает мои способности.	–.11*	.76***	–.02	.70***	–.04	.42***	–.06
21 …играет на мом чувстве вины и самоуважения, чтобы получать от меня желаемый результат.	.06	.90***	.01	.70***	.07	.53***	–.02
22 …действует хаотично и непредсказуемо.	–.11*	.65***	.06	.59***	–.11**	.50***	.08
Индифферентное поведение							
3 …обычно слишком занят(а), чтобы встречаться с работниками.	.07	.15*	.52***	.43***	.02	.13*	.38***
6 …не просит поделиться мнением и не делится сам(а).	–.08	.19***	.63***	.71***	–.03	.04	.39***
9 …держится отстранённо.	–.07	.01	.77***	.64***	–.05	–.02	.52***
12 …ставит передо мной рутинные, однотипные задачи.	.11*	.22**	.57***	.65***	.21***	–.12*	.29***
15 …безразличен(на) к тому, что я чувствую.	–.25***	.23***	.40***	.68***	–.16***	.09*	.25***
Корреляции факторов	***П***	***Ф***	***И***		***П***	***Ф***	***И***
Поддерживающее поведение	—			П	—		
Фрустрирующее поведение	–.56***	—		Ф	–.03	—	
Индифферентное поведение	–.63***	.63***	—	И	–.23**	.20**	—

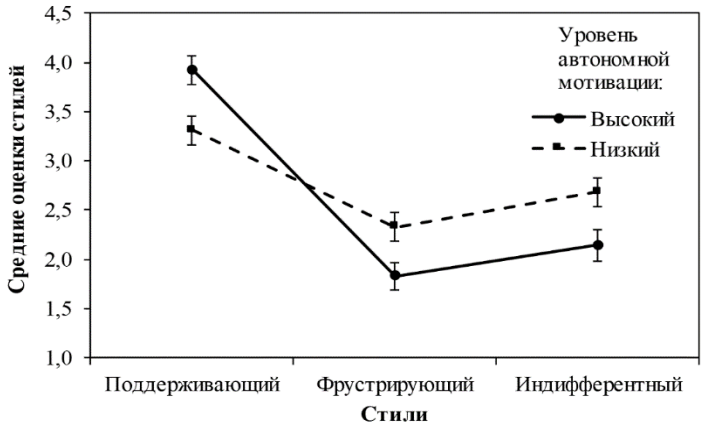
Примечания. П — поддерживающий, Ф — фрустрирующий, И — индифферентный стили поведения руководителя. Значимость: * — $p \leq 0{,}05$; ** — $p \leq 0{,}01$; *** — $p \leq 0{,}001$. Полужирным шрифтом выделены нагрузки на ожидаемый фактор.

Валидность шкал

Для оценки валидности выделенных шкал был проведён корреляционный анализ, результаты которого представлены в таблице 4. Ожидаемые статистически значимые корреляции обнаружились между всеми стилями и удовлетворённостью всех базовых психологических потребностей. Все стили показали также ожидаемую связь со всеми типами автономной мотивации. С показателями контролируемой мотивации наиболее тесно связаны фрустрирующий и индифферентный стили, в то время как поддерживающий стиль обратно коррелирует лишь с экстернальной мотивацией. Настойчивость показала прямую связь только с поддерживающим стилем и обратную — с индифферентным стилем. Сильные ожидаемые связи продемонстрировали все стили с отношением руководителя к работе. Все стили также ожидаемым образом коррелируют со всеми показателями удовлетворённости работой, однако ожидаемо теснота связи с удовлетворённостью руководством наиболее высока.

Таблица 4. Описательная статистика и корреляции шкал опросника с другими переменными

Шкалы и показатели	α Кронбаха	Коэффициенты корреляции		
		Поддерживающий	Фрустрирующий	Индифферентный
Стили взаимодействия руководителя с сотрудником				
Поддерживающий	.92	—	–.56***	–.60***
Фрустрирующий	.88	–.56***	—	.69***
Индифферентний	.80	–.60***	.69***	—
Удовлетворённость базовых психологических потребностей				
УП в автономии	.73	.51***	–.45***	–.38***
УП в компетентности	.61	.36***	–.31***	–.28***
УП в связанности	.79	.38***	–.33***	–.27***
Удовлетворённость трёх базовых потребностей (сумма)	.87	.48***	–.42***	–.36***
Трудовая мотивация				
Внутренняя мотивация	.92	.43***	–.25***	–.31***
Интегрированная мотивация	.86	.48***	–.31***	–.34***
Идентифицированная мотивация	.80	.42***	–.29***	–.28***
Интроецированная мотивация	.65	.02	.17**	.18**
Экстернальная мотивация	.82	–.16**	.31***	.33***
Амотивация	.67	–.11	.26***	.27***
Настойчивость	.75	.21***	–.11	–.21***
Отношение руководителя к работе	.79	.79***	–.62***	–.58***
Показатели удовлетворённости работой				
Уд. руководством	.71	.70***	–.63***	–.64***
Уд. условиями и организацией труда	.80	.59***	–.44***	–.45***
Уд. коллективом	.86	.45***	–.25***	–.26***
Уд. процессом, содержанием работы и своими достижениями	.89	.49***	–.22***	–.31***
Уд. работой, общий показатель	.92	.71***	–.48***	–.49***
Описательная статистика и внутренняя согласованность				
α Кронбаха	—	.92	.88	.80
Среднее значение	—	3.60	2.09	2.43
Стандартное отклонение	—	.92	.89	.94
Асимметрия	—	–.65	.82	.59
Эксцесс	—	–.18	.08	–.01



Примечание. Значимость: * — $p \leq 0{,}05$; ** — $p \leq 0{,}01$; *** — $p \leq 0{,}001$. УП – удовлетворённость потребности. Уд. — удовлетворённость.

Рисунок 1. Профили оценки стилей в группах сотрудников с низким и высоким уровнем автономной мотивации (вертикальные отрезки отражают величину 95%-ного доверительного интервала для среднего значения)

Чтобы нагляднее оценить важную с практической точки зрения связь оценки стилей с мотивацией, выборка была разделена по медианному значению автономной мотивации, представляющей собой сумму внутренней, интегрированной и идентифицированной, на две группы. Для этих двух групп (условно низкой и высокой автономной мотивации) были построены профили оценки стилей, приведённые на рисунке 1.

Таблица 5. Результаты регрессионного анализа: три стиля руководства как предикторы мотивации и благополучия сотрудников

Зависимые переменные	Стандарт. регрессионные коэффициенты β			Характеристики модели		
	Поддерж. стиль	Фрустр. стиль	Индифф. стиль	R2	F (3; 263)	p
Удовлетворённость базовых психологических потребностей						
УП в автономии	.38***	–.25***	.02	.295	36.61	< .001
УП в компетентности	.27***	–.14	–.02	.146	14.95	< .001
УП в связанности	.30***	–.18*	.03	.164	17.17	< .001
Удовлетворённость трёх базовых потребностей	.37***	–.23**	.01	.262	31.14	< .001
Трудовая мотивация						
Внутренняя мотивация	.39***	.05	–.11	.189	2.38	< .001
Интегрированная мотивация	.43***	–.02	–.07	.236	27.15	< .001
Идентифицированная мотивация	.37***	–.09	.01	.180	19.18	< .001
Интроецированная мотивация	.23**	.16	.21	.069	6.53	< .001
Экстернальная мотивация	.10	.20*	.25**	.128	12.83	< .001
Амотивация	.12	.18*	.22*	.093	8.94	< .001
Настойчивость	.16*	.11	–.19*	.061	5.7	< .001
Отношение руководителя к работе	.65***	–.23***	–.03	.674	181.3	< .001
Показатели удовлетворённости работой						
Уд. заработной платой	.44***	–.18*	.13	.221	26.17	< .001
Уд. условиями и организацией труда	.48***	–.10	–.09	.362	51.31	< .001
Уд. руководством	.44***	–.24***	–.21***	.581	124.09	< .001
Уд. коллективом	.45***	–.01	.02	.192	22.07	< .001
Уд. процессом, содержанием работы и своими достижениями	.51***	.14	–.10	.246	29.96	< .001
Уд. работой, общий показатель	.64**	.04	.08	.330	43.14	< .001

Примечание. Значимость: * — $p \leq 0{,}05$; ** — $p \leq 0{,}01$; *** — $p \leq 0{,}001$. УП – удовлетворённость потребностей, Уд. — удовлетворённость.

Для уточнения валидности отдельных шкал опросника и их собственных эффектов на различные мотивационные характеристики был проведён анализ серии линейных регрессионных моделей. В таблице 5 представлены стандартизованные регрессионные коэффициенты, позволяющие точнее оценить эффекты каждого из стилей в отдельности при контроле их общей вариации.

Из приведённых в таблице 5 результатов следует, что наиболее существенным в большинстве случаев является уникальный вклад поддерживающего стиля. Поддерживающий стиль оказался единственным статистически значимым предиктором для целого ряда показателей: внутренней, интегрированной, идентифицированной, интроецированной мотивации, удовлетворённости потребности в компетентности, удовлетворённости условиями и организацией труда, коллективом, процессом, содержанием работы и своими достижениями, а также общего показателя удовлетворённости работой.

Фрустрирующий стиль оказался значимым, хотя и не единственным предиктором экстернальной мотивации и амотивации, при этом коэффициенты также указывают на тот факт, что данный стиль способствует фрустрации потребностей в автономии и связанности. Он также обратно связан с оценкой отношения руководителя к работе и удовлетворённостью заработной платой. Индифферентный стиль оказался наиболее важным предиктором слабой настойчивости, экстернальной мотивации и амотивации. Фрустрирующий и индифферентный стили показали умеренный отрицательный вклад в удовлетворённость руководством. Таким образом, несмотря на наличие общего фактора каждый из стилей демонстрирует некоторые уникальные последствия, что подтверждает обоснованность и полезность их раздельного анализа.

Социально-демографические факторы оценки стилей

Анализ роли фактора возраста респондентов в их оценках различных стилей с помощью ANOVA показал отсутствие статистически значимых эффектов. Оценка гендерных различий продемонстрировала, что среднее значение по поддерживающему стилю выше у женщин (у женщин $M = 3{,}71$, у мужчин $M = 3{,}43$; $t(185) = 2{,}30$; $p \leq 0{,}05$; d Коэна = 0,30), в то время как по другим стилям различий не обнаружилось.

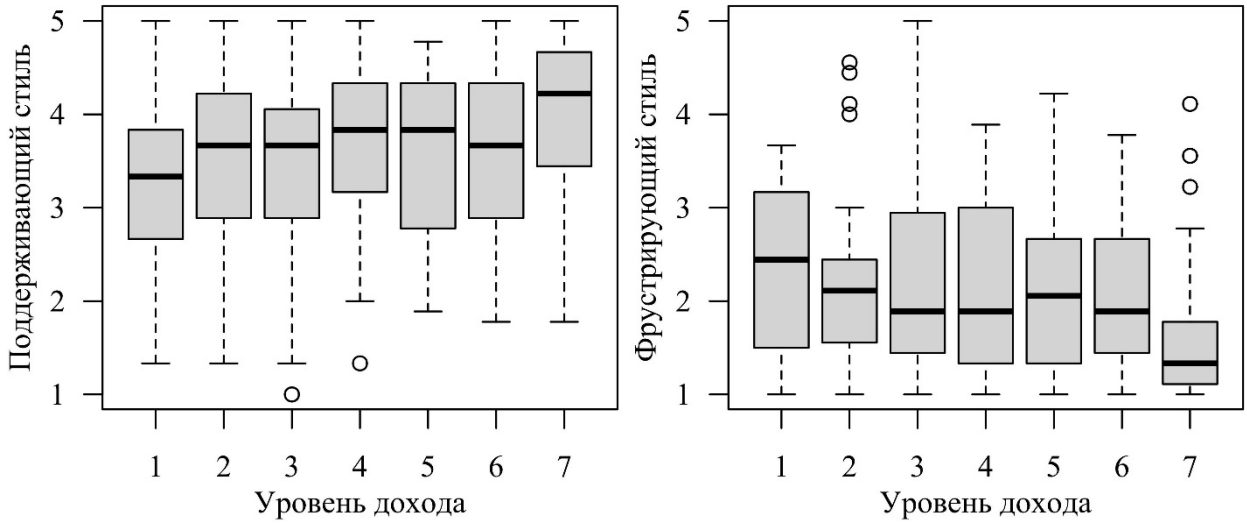


Рисунок 2. Оценки поддерживающего и фрустрирующего стиля в группах с разным уровнем дохода (от 1 — до 20 тысяч рублей, до 7 — больше 150 тысяч рублей, см. расшифровку категорий в табл. 1. Линия внутри прямоугольника — медиана, нижний и верхний край прямоугольника — 1-й и 3-й квартили, края пунктирных линий — минимум и максимум без учёта выбросов, кружки — выбросы).

Сравнение оценок между группами с различным форматом работы с помощью ANOVA показало, что работающие в гибридном формате (в сравнении с теми, кто трудится очно или онлайн) дают значимо более высокие оценки руководителю по поддерживающему стилю ($F(2, 264) = 3{,}29$, $p = 0{,}039$, размер эффекта $\eta^2 = 0{,}024$) и меньшие — по фрустрирующему ($F(2, 264) = 5{,}26$, $p = 0{,}006$, $\eta^2 = 0{,}038$) и индифферентному ($F(2, 264) = 4{,}48$, $p = 0{,}012$, $\eta^2 = 0{,}033$).

Анализ фактора уровня дохода с помощью ANOVA показал наличие статистически значимых эффектов на поддерживающий ($F(6, 260) = 2{,}18$, $p = 0{,}045$, $\eta^2 = 0{,}048$) и фрустрирующий стили ($F(6, 260) = 2{,}44$, $p = 0{,}026$, $\eta^2 = 0{,}053$). При этом более высокий доход сочетается с более высокой оценкой поддерживающего стиля и меньшей оценкой фрустрирующего (рисунок 2).

Обсуждение результатов

Хотя в российской психологической литературе активно проводятся исследования роли руководителя в мотивации и вовлечённости сотрудников (см. напр., Карпов, Базаров, 2024), проведение исследований стиля руководства и его влияния на мотивацию, благополучие и эффективность деятельности сотрудников затруднены в связи с отсутствием соответствующего надёжного, компактного и теоретически обоснованного инструментария. Настоящее исследование было призвано решить эту методическую проблему.

Гипотеза о факторной структуре русскоязычной версии TMIB-S («Стиль взаимодействия руководителя с сотрудником, СВР») подтвердилась с помощью ESEM: шкалы опросника, внутренняя согласованность которых достаточно высока, образуют соответствующие взаимосвязанные факторы. Можно отметить, что, хотя внутренняя согласованность русскоязычных шкал незначительно уступает оригинальной версии, соответствующие модели демонстрируют не меньшее соответствие данным (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). В ходе ESEM приемлемое соответствие данным показали как простая трёхфакторная модель, так и бифакторная модель, что позволяет сделать вывод о том, что за всеми шкалами методики скрывается общий фактор — поддерживающего или фрустрирующего поведения руководителя. Таким образом, несмотря на то что название «фрустрирующий стиль» в этой методике носит лишь одна шкала, другая называется «индифферентный стиль», она также связана с фрустрацией базовых психологических потребностей, хотя и вследствие несколько иного паттерна поведения и с несколько отличающимися следствиями.

Интересно, что «сконструированные»[4] К. Левиным три стиля руководства — авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) — нашли своё обновлённое выражение, обогащённое идеями теории самодетерминации. Предложенный в рамках СДТ новый подход к исследованию отношений руководителя с подчинёнными основан на представлениях о базовых психологических потребностях как источниках оптимального функционирования, внутренней мотивации и благополучия работника (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). В рамках данного подхода предлагается исследовать прежде всего эффективность стилей взаимоотношений менеджера с подчинёнными, используя критерии удовлетворённости БПП, ведущих к внутренней и автономной мотивации и благополучию сотрудников. Этот критерий существенно сужает поле исследуемых поведений руководителя, оставляя лишь те, которые надёжно с ним связаны.

4 Вопреки всё ещё широко распространённым представлениям о том, что «классические стили руководства» К. Левина были обнаружены (выделены, выявлены и т.п.) им в ходе эксперимента с тремя группам подростков [см. например: Юдина А. И. (2015). Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры. Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств, (30), 191–196.], описания этих стилей — результат обобщённых наблюдений и умозаключений самого Курта Левина. Поэтому в дизайн эксперимента стили руководства были введены уже как «готовая» независимая переменная [Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 271–301.]. — ***Прим. ред.***

Показано, что все три стиля действительно представляют собой важные типы руководства, будучи операционализированы в соответствии с критериями, выделенными Т. Хёйгеберт-Зуаги с коллегами (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Обнаруженные корреляции подтверждают гипотезу о связи трёх стилей взаимоотношений с трудовой мотивацией, базовыми психологическими потребностями, отношением руководителя к работе и благополучием сотрудников, свидетельствуя о конструктной валидности нового опросника и его потенциальной значимости для решения практических задач, связанных с организацией, поддерживающей мотивацию работников, среды. Кроме того, показано, что каждый из стилей демонстрирует уникальные последствия, касающиеся мотивации, настойчивости и разных показателей удовлетворённости работой, что подтверждает обоснованность и полезность их раздельного анализа.

Перефразируя Л. Н. Толстого, можно сказать, что все эффективные руководители похожи друг на друга, а неэффективные руководители неэффективны каждый по-своему. Так, поддерживающий стиль, означающий проявление заботы, принятие, поддержку инициативы, сопровождение просьб соответствующими объяснениями и предоставление задач, соответствующих уровню навыков работника, способствует поддержке БПП в автономии, компетентности и связанности. Поддерживающий стиль также надёжно связан с оценкой отношения руководителя к работе, его ориентацией на результат и желанием сделать дело как можно лучше. Полученные данные хорошо согласуются с результатами исследований авторов опросника, показавших, что поддерживающий стиль связан с наиболее позитивными последствиями, то есть большей удовлетворённостью базовых психологических потребностей и вовлечённостью сотрудников (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023).

Наиболее важным практическим показателем эффективности поддерживающего стиля является демонстрация того, что поддерживающий стиль связан с наиболее продуктивными, автономными типами трудовой мотивации, что означает, что у работника выражено желание работать из интереса, ощущения смысла и важности работы как таковой. Поэтому данный стиль можно назвать мотивирующим. Всё это подтверждает ценность данного стиля в российском трудовом контексте. Он также статистически значимо связан с удовлетворённостью работой, что, очевидно, будет помогать решать проблемы текучести кадров и не провоцировать желание работников уволиться. В соответствии с выдвинутой гипотезой и в поддержку валидности нового опросника, было показано, что поддерживающий стиль руководства больше выражен у работников, практикующих гибкий график работы, который потенциально в большей мере, чем другие форматы работы поддерживает их базовые психологические потребности, в частности потребность в автономии. Интересно также, что более высокооплачиваемые сотрудники сообщают о большей выраженности у их руководителей поддерживающего стиля и меньшей фрустрирующего. Можно предположить, что в компаниях, где руководители чаще используют поддерживающий стиль взаимоотношений, более мотивированные и продуктивные сотрудники, соответственно имеющие и более высокий уровень зарплат.

Разработанный опросник позволяет диагностировать и два значительно менее эффективных стиля руководства, с очевидно негативными последствиями — фрустрирующий и индифферентный. Фрустрирующий стиль предполагает жёсткий контроль подчинённых, их сознательное принижение с помощью критики, манипуляции чувством вины, отвержение с целью добиться нужного результата. С другой стороны, индифферентный стиль означает игнорирование сотрудника, его мнения и нежелание его слушать и подстраиваться под его потребности и возможности. Результаты свидетельствуют о том, что и фрустрирующий, и индифферентный стили связаны с ощущением фрустрации базовых потребностей в автоно-

мии, компетентности и связанности, что ожидаемым образом связано с соответствующим паттерном мотивации — а именно большей выраженностью амотивации и экстернальной мотивации, то есть работы из-под палки, на ощущении контроля и вынужденности и меньшей выраженностью внутренней и других автономных форм мотивации. Оба демотивирующих типа взаимоотношений руководителей с подчинёнными связаны с меньшей удовлетворённостью руководителем и работой.

Хотя сами эти два стиля значимо связаны друг с другом, результаты эксплораторного, конфирматорного факторного анализов, и ESEM свидетельствуют в пользу выделения фактора индифферентного поведения руководителя. Однако пока единственным показателем, отличавшим эти два стиля, была настойчивость — она негативно связана с выраженностью индифферентного стиля; данные регрессионного анализа также подтверждают именно вклад индифферентного стиля руководителя в снижение настойчивости. Это может свидетельствовать о том, что индифферентный или безучастный стиль поведения стимулирует ощущение отчужденности, хаоса, неопределённости и непредсказуемости, что в свою очередь негативно сказывается на мотивации сотрудника и нежелании демонстрировать необходимые усилия. При этом нам не удалось обнаружить более негативный (чем у фрустрирующего) вклад этого стиля в удовлетворённость БПП, показанного авторами методики, что может свидетельствовать о культурной специфичности эффектов данного стиля руководства.

К ограничениям исследования можно отнести отсутствие показателей конкурентной валидности, что обусловлено отсутствием надёжных психометрических русскоязычных инструментов, оценивающих стиль руководства, а также недостаточное количество показателей мотивационного и, в целом, оптимального функционирования, которые бы показали специфику эффектов двух демотивирующих стилей руководства. В будущих исследованиях на русскоязычных выборках стоит рассмотреть другие показатели, отражающие качество мотивационного функционирования работника с целью более точного понимания психологических последствий этих двух стилей (например, скуки, выгорания, агрессивности), в том числе использованных в предыдущих исследованиях (Bhavsar et al., 2019; Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Большой интерес представляет также изучение предикторов выделенных стилей, как организационных, так и личностных. Наши данные о роли мотивации руководителя и его отношения к работе в выраженности трёх стилей взаимодействия являются первым шагом в этом направлении.

Мы надеемся, что настоящая публикация, предлагающая короткий, надёжный и валидизированный инструмент оценки стилей взаимоотношений руководителей с подчинёнными будет способствовать проведению российских исследований мотивирующих и демотивирующих стилей руководства, важных для практики работы с персоналом и разработки научно обоснованных рекомендаций и тренингов для руководителей. Преимуществом разработанного инструмента является его теоретическая обоснованность, а также внимание к особенностям взаимоотношений руководителя с конкретным человеком, в то время как в предыдущих опросниках стилей руководства оценивались главным образом общие характеристики руководства коллективом и личностных черт руководителя. Перспективы будущих психометрических испытаний СВР заключаются в апробации и валидизации адаптированной шкалы на более широких выборках людей разных профессий и должностей.

Выводы

1. Предложен новый компактный опросник, оценивающий мотивирующий (поддерживающий), а также демотивирующие (фрустрирующий и индифферентный) стили руковод-

ства, основанный на теории самодетерминации. Русскоязычная версия методики TMIB-S под названием «Опросник стилей взаимодействия руководителя с сотрудником, СВР» является психометрически и теоретически обоснованным диагностическим инструментом, демонстрирующим необходимые показатели надёжности и валидности.

2. Поддерживающий стиль руководства связан с оптимальным профилем трудовой мотивации сотрудника — выраженностью внутренней и автономной мотивации, ощущением удовлетворённости базовых психологических потребностей, а также настойчивостью и удовлетворённостью работой.

3. Фрустрирующий и индифферентный стили руководства связаны с внешней контролируемой мотивацией сотрудника и амотивацией, фрустрацией базовых психологических потребностей сотрудника, меньшей удовлетворённостью руководством и работой, что говорит об их меньшей эффективности.

4. Разработанный опросник может быть рекомендован исследователям для оценки стилей руководства и оценки качества отношений руководителя и сотрудников, а также практикам, интересующимся стилями руководства и их мотивационными следствиями.

Финансирование

Настоящее исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Литература

Абрамова, О. А. (2022). *Стили лидерства, организационная культура и личностные характеристики как факторы ориентации сотрудников на инновации в организации.* Резюме диссертации. НИУ ВШЭ.

Балабанова, Е. С., Деминская В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента, 15*(3), 263–288.

Батурин, Н. А., Иванов, А. Е. (2013). Ипсативные личностные тесты вынужденного выбора: Анализ зарубежного опыта. *Психология. Психофизиология, 6*(3), 17–25.

Гордеева, Т. О., Сычев, О. А. (2024). Настойчивость и ее диагностика: разработка опросника учебной настойчивости. *Психологический журнал, 45*(5), 113–126.

Грязева-Добшинская, В. Г., Дмитриева, Ю. А., Маркина, Н. В. (2018). Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров. *Вестник московского государственного областного университета, 3*, 111–133.

Дайл, Д., Канджеми, Д., Ковальски, К. (2004). Трансформирующее действительность лидерство. *Психология. Журнал ВШЭ, 1*(1), 96–109.

Деминская, В. Э. (2020). Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний. *Организационная психология, 10*(1), 141–165.

Журавлев, А. Л. (1977). Стиль руководства и организация соревнования. В сб.: Е. В. Шорохова (ред.). *Социально-психологические аспекты социалистического соревнования* (112–148). М.: Наука.

Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворенности трудом: Разработка и апробация методики. *Организационная психология, 2*, 2–15.

Карпов, А. Б., Базаров, Т. Ю. (2024). Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников. *Социальная психология и общество, 15*(1), 112—126. DOI: https://doi.org/10.17759/sps.2024150107

Мандрикова, Е. Ю. (2011). Теория самодетерминации в организационном контексте: обзор зарубежных исследований. *Психология. Журнал Высшей школы экономики, 7*(4), 126–140. https://doi.org/10.17323/1813-8918-2010-4-126-140.

Мокрецова, Л. А., Сычев, О. А., Беспалов, А. М., Власов, М. С., Прудникова, М. М. (2021). Автономная мотивация учителей и увлеченность работой: Роль демократического стиля руководства директора школы и психологического климата. *Образование и наука, 23*(9), 115–141. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141

Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Мандрикова (Овчинникова), Е. Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: Диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология, 7*(4), 21–49.

Осин, Е. Н., Сучков, Д. Д., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю. (2015). Удовлетворение базовых психологических потребностей как источник трудовой мотивации и субъективного благополучия у российских сотрудников. *Психология. Журнал Высшей школы экономики, 12*(4), 103–121.

Подцероб, М. Две трети российских работников страдают от токсичных начальников, нападающих на их самооценку. *Ведомости*. URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2024/09/05/1060111-dve-treti-rossiiskih-rabotnikov-stradayut-ot-toksichnih-nachalnikov (Дата обращения: 05.09.2024)

Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп Учебное пособие.* Издательство Института Психотерапии.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden.

Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and weil-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 49–56. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130–139. https://doi.org/10.1037/ 0003-066X.52.2.130

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* SAGE Publications, Inc.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City: Mind Garden.

Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE, 16*(7), e0254329. https://doi.org/ 10.1371/journal.pone.0254329

Bhavsar, N., Ntoumanis, N., Quested, E., Gucciardi, D. F., Thøgersen-Ntoumani, C., Ryan, R. M., Reeve, J., Sarrazin, P., Bartholomew, K. J. (2019). Conceptualizing and testing a new tripartite measure

of coach interpersonal behaviors. *Psychology of Sport and Exercise, 44*, 107–120. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.05.006

Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Broeck van den, A., Howard, J. L., Vaerenbergh van, Y., Leroy, H., Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Thibault Landry, A., Parenteau, C. (2018). Promoting Autonomy to Reduce Employee Deviance: The Mediating Role of Identified Motivation. *International Journal of Business and Management, 13*(5), 61. https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p61

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27–43. https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11–31. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology, 1*(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450–460. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228

Gonzales, L. L., Matos, L., Broeck van den, A., Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon, 10*(3), e25478. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25478

Harter, J., Adkins, A. (2015). What Great Manager Do To Engage Employee. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees

Heinitz, K., Liepmann, D., Felfe, J. (2005). Examining the Factor Structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment, 21*(3), 182–190. https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182

Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International, 16*(5), 507–523. https://doi.org/10.1108/13620431111168903

Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J., Ntoumanis, N. (2023). Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(2), 216–233. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2127354

Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology, 72*(3), 1097–1133. https://doi.org/10.1111/apps.12423

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal, 38*(4), 555–564. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003

Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufenbiel, K., Heinitz, K. (2011). The Discriminant Validity of Transformational and Transactional Leadership: A Multitrait-Multimethod Analysis of and Norms for the German Transformational Leadership Inventory (TLI). *Journal of Personnel Psychology, 10*(2), 49–60. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000032

Lauer, S., Wilkesmann, U. (2024). The mediating role of basic psychological needs satisfaction between transformational leadership and work motivation of predoctoral researchers at german professorships. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 24*(8). https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i8.7204

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Lindberg, C. (2022). *Leadership styles: the classics: autocratic, democratic, and laissez-faire leadership*. Paperback.

Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management, 5*(3), 91–100. https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Morin, A. J. S., Myers, N. D., Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques. In *Handbook of Sport Psychology* (1044–1073). John Wiley & Sons, Ltd. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119568124.ch51

Mueller, R. O., Hancock, G. R. (2018). Structural equation modeling. In G. R. Hancock, L. M. Stapleton, R. O. Mueller (Eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (445–456). Routledge.

Pace University. (2021). *Leadership Style Questionnaire*. Pace University. https://www.pace.edu/sites/ default/files/2021-06/leadership-style-questionnaire.pdf

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1,* 107–142.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/ 0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., Deci, E. L. (Eds.). (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. https://doi.org/10.1521/978.14625/28806

Serin, H., Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies, 13*(10), 70. https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p70

Shepherd-Jones, A. R., Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: The correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education, 28*(2), 93–131.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107–139. https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262

Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Broeck van den, A., Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. https://doi.org/10.1037/ pspi0000459

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706–724. https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y

Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), 16–29. https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.16

Williams, G. C., Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(4), 767–779. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.767

Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(1), 115–126. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.115

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 285–305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Поступила 02.10.2024

Приложение. Бланк опросника

«Стиль взаимодействия руководителя с сотрудником»

Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и выберите ответ, который соответствует тому, что Вы думаете о Вашем руководителе, используя следующую шкалу:

1	2	3	4	5
Совсем не соответствует	Скорее не соответствует	Нечто среднее	Скорее соответствует	Вполне соответствует

Мой руководитель	1	2	3	4	5
1 …показывает, что он(а) понимает мою точку зрения.					
2 …даёт понять, что я мало что могу привнести в работу.					
3 …обычно слишком занят(а), чтобы встречаться с работниками.					
4 …предоставляет задачи, которые соответствуют моему уровню навыков.					
5 …пытается контролировать всё, что я делаю.					
6 …не просит поделиться мнением и не делится сам(а).					
7 ...заботится о моём благополучии.					
8 …намеренно игнорирует меня.					
9 …держится отстранённо.					
10 …поощряет меня проявлять инициативу.					
11 …винит меня, когда дела идут не очень хорошо.					
12 …ставит передо мной рутинные, однотипные задачи.					
13 …признаёт мои усилия и достижения.					
14 …отвергает моё мнение.					
15 …безразличен(на) к тому, что я чувствую.					
16 …принимает меня.					
17 …даёт понять, что я ему(ей) не нравлюсь.					
18 …объясняет, зачем мне нужно делать то, о чем он(а) меня просит.					
19 …принижает мои способности.					
20 …даёт обратную связь по результатам моей работы.					
21 …играет на моём чувстве вины и самоуважения, чтобы получать от меня желаемый результат.					
22 …действует хаотично и непредсказуемо.					
23 …проявляет заботу и участие.					

Ключ:

Поддерживающий стиль: пункты 1, 4, 7, 10, 13, 16, 18, 20, 23
Фрустрирующий стиль: пункты 2, 5, 8, 11, 14, 17, 19, 21, 22
Индифферентный стиль: пункты 3, 6, 9, 12, 15.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Manager's Interpersonal Style: adaptation of a new diagnostic measure

Tamara O. GORDEEVA
ORCID: 0000-0003-3900-8678
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Oleg A. SYCHEV
ORCID: 0000-0002-0373-6916
Altai State Pedagogical University, Biysk branch, Biysk, Russia

Anna S. RUMYANTSEVA
ORCID: 0009-0005-1278-3270
National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Larisa A. MARCHUK
ORCID: 0000-0002-2144-7739
National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. Although the problem of leadership styles in organizational psychology is quite popular, and relationships with the manager are important for employee motivation, in Russian-language psychodiagnostics there are no valid and reliable psychometric tools for assessing the behavioral styles of managers that can predict the motivation and well-being of employees. *Purpose*. The aim of the study is to create a Russian-language questionnaire which describes three styles of interaction between the manager and the employee, which assesses one motivating style — Supportive and two supervisor's demotivating styles — Frustrating and Indifferent (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). *Method*. Using a sample of Russian employees (N = 267, 62% women), it was shown that the adapted Russian version of questionnaire TMIB-S is a valid and reliable measure. To test the convergent validity of the questionnaire, a battery of questionnaires was used, including measures of work motivation, basic psychological needs, persistence, job satisfaction, and work format. *Findings*. The results of the study showed that, firstly, the three subscales demonstrate satisfactory indicators of internal consistency (Cronbach's α not lower than 0.78), which confirms its reliability; secondly, the results of CFA show that it reproduces the three-factor structure of the original questionnaire, which indicates its factorial validity; thirdly, direct and inverse relationships of leadership styles with intrinsic and different types of extrinsic work motivation, basic psychological needs, persistence, and satisfaction with management and work speak for the construct validity of the questionnaire. It is shown that supportive interpersonal style is a predictor of autonomous motivation, satisfaction of basic psychological needs, as well as persistence and satisfaction with management. In contrast, frustrating and indifferent styles are predictors of controlled work motivation and low satisfaction with management. *Implication for practice.* The questionnaire can be used by both researchers and practitioners to assess supervisors' interpersonal styles and predict the quality of work motivation and well-being of employees.

Keywords: supervisors' interpersonal styles, work motivation, self-determination theory, basic psychological needs, job satisfaction.

Address: Leninskiye Gory, 1. 119234, Moscow, Russian Federation **E-mail:** tamgordeeva@gmail.com

References

Abramova, O. A. (2022). *Stili liderstva, organizatsionnaya kul'tura i lichnostnye kharakteristiki kak faktory orientatsii sotrudnikov na innovatsii v organizatsii* [Leadership styles, organizational culture and personal characteristics as factors of employee orientation towards innovation in the organization]. Summary of the dissertation. HSE. (in Russian)

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden.

Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and weil-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 49–56. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00599.x

Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26–40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130–139. https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications, Inc.

Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., Witteloostuijn van, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE, 16*(7), e0254329. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329

Baturin, N. A., Ivanov, A. E. (2013). Ipsativnye lichnostnye testy vynuzhdennogo vybora: Analiz zarubezhnogo opyta [Ipsative personality tests with items in forced choice format: Analysis of international experience]. *Psychology. Psychophysiology, 6*(3), 17–25. (in Russian)

Bhavsar, N., Ntoumanis, N., Quested, E., Gucciardi, D. F., Thøgersen-Ntoumani, C., Ryan, R. M., Reeve, J., Sarrazin, P., Bartholomew, K. J. (2019). Conceptualizing and testing a new tripartite measure of coach interpersonal behaviors. *Psychology of Sport and Exercise, 44*, 107–120. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.05.006

Broeck van den, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Broeck van den, A., Howard, J. L., Vaerenbergh van, Y., Leroy, H., Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Bureau, J. S., Mageau, G. A., Morin, A. J. S., Gagné, M., Forest, J., Papachristopoulos, K., Lucas, A., Thibault Landry, A., Parenteau, C. (2018). Promoting autonomy to reduce employee deviance: The mediating role of identified motivation. *International Journal of Business and Management, 13*(5), 61. https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p61

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27–43. https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27

Dail, D., Kandzhemi, D., Koval'ski, K. (2004). Transformiruyushchee deistvitel'nost' liderstvo [Reality-transforming leadership]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics, 1*(1), 96–109. (in Russian)

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deminskaya, V. E. (2020). Svyaz' transformatsionnogo liderstva s pozitivnymi ustanovkami rossiiskikh sotrudnikov IT-kompanii [The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy]. *Organizational psychology, 10*(1), 141–165. (in Russian)

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11–31. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998

Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuilov, G. M. (2002). *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp. Uchebnoe posobie* [Socio-psychological diagnostics of the development of personality and small groups. Study guide]. Moscow: Izdatel'stvo Instituta Psikhoterapii. (in Russian)

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology, 1*(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450–460. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228

Gonzales, L. L., Matos, L., van den Broeck, A., Burga, A. (2024). Evidence of validity and reliability of the controlling motivational style questionnaire in the work context. *Heliyon, 10*(3), e25478. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25478

Gordeeva, T. O., Sychev, O. A. (2024). Nastoichivost' i ee diagnostika: razrabotka oprosnika uchebnoi nastoichivosti [Persistence and its diagnostics: Development of a scale of academic persistence]. *Psychological Journal, 45*(5), 113–126. (in Russian)

Gryazeva-Dobshinskaya, V. G., Dmitrieva, Yu. A., Markina, N. V. (2018). Transformatsionnoe liderstvo i strategicheskie upravlencheskie ustanovki menedzherov [Transformational leadership and managers' strategic management settings]. *Bulletin of Moscow Region State University (e-journal), 3,* 111–133. (in Ruusian)

Harter, J., Adkins, A. (2015). What great manager do to engage employee. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees

Heinitz, K., Liepmann, D., Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment, 2*1(3), 182–190. https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182

Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International, 16*(5), 507–523. https://doi.org/10.1108/13620431111168903

Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J., Ntoumanis, N. (2023). Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(2), 216–233. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2127354

Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., Gillet, N. (2023). Supervisors' interpersonal styles: An integrative perspective and a measure based on self-determination theory. *Applied Psychology, 72*(3), 1097–1133. https://doi.org/10.1111/apps.12423

Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: Razrabotka i aprobatsiya metodiki [Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approbation]. *Organizational Psychology, 2*(1), 2–15.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal, 38*(4), 555–564. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003

Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufenbiel, K., Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership: A multitrait-multimethod analysis of and norms for the German Transformational Leadership Inventory (TLI). Journal of Personnel Psychology, 10(2), 49–60. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000032

Lauer, S., Wilkesmann, U. (2024). The mediating role of basic psychological needs satisfaction between transformational leadership and work motivation of predoctoral researchers at German professorships. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 24*(8). https://doi.org/10.33423/jhetp. v24i8.7204

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates." *The Journal of Social Psychology, 10*(2), 269–299. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

Lindberg, C. (2022). L*eadership styles: The classics: autocratic, democratic, and laissez-faire leadership*. Paperback.

Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: a literature review. *Research Journal of Business Management, 5*(3), 91–100. https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Mandrikova, E. Yu. (2011). Teoriya samodeterminatsii v organizatsionnom kontekste: obzor zarubezhnykh issledovanii [The self-determination theory in an organizational context: a review of foreign studies]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics, 7*(4), 126–140. (In Russian) https://doi.org/10.17323/1813-8918-2010-4-126-140.

Mokretsova, L. A., Sychev, O. A., Bespalov, A. M., Vlasov, M. S., Prudnikova, M. M. (2021). Avtonomnaya motivatsiya uchitelei i uvlechennost' rabotoi: Rol' demokraticheskogo stilya rukovodstva direktora shkoly i psikhologicheskogo klimata [Teachers' autonomous motivation and work engagement: the role of the principal's democratic leadership style and psychological climate]. *The Education*

and Science Journal, 23(9), 115–141. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141 (in Russian)

Morin, A. J. S., Myers, N. D., Lee, S. (2020). Modern factor analytic techniques. In *Handbook of Sport Psychology* (1044–1073). John Wiley & Sons, Ltd. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119568124.ch51

Mueller, R. O., Hancock, G. R. (2018). Structural equation modeling. In G. R. Hancock, L. M. Stapleton, R. O. Mueller (Eds.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (445–456). Routledge.

Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Mandrikova (Ovchinnikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivatsiya sotrudnikov rossiiskikh predpriyatii: Diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspeshnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of Russian employees: assessment and associations with well-being and performance]. *Organizational Psychology, 7*(4), 21–49. (in Russian)

Osin, E. N., Suchkov, D. D., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu. (2015). Udovletvorenie bazovykh psikhologicheskikh potrebnostei kak istochnik trudovoi motivatsii i sub''ektivnogo blagopoluchiya u rossiiskikh sotrudnikov [Basic Psychological Need Satisfaction as a Source of Work Motivation and Subjective Well-being in Russian Employees]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics, 12*(4), 103–121. (in Russian)

Pace University. (2021). *Leadership Style Questionnaire.* Pace University. https://www.pace.edu/sites/default/files/2021-06/leadership-style-questionnaire.pdf

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1,* 107-142.

Podtserob, M. Dve treti rossiiskikh rabotnikov stradayut ot toksichnykh nachal'nikov, napadayushchikh na ikh samootsenku [Two thirds of Russian workers suffer from toxic bosses attacking their self-esteem]. *Vedomosti.* URL: https://www.vedomosti.ru/management/artcles/2024/09/05/1060111-dve-treti-rossiiskih-rabotnikov-stradayut-ot-toksichnih-nachalnikov (Accessed: 05.09.2024)

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., Deci, E. L. (Eds.). (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. https://doi.org/10.1521/978.14625/28806

Serin, H., Akkaya, A. (2020). The relationship between school principals' perceived transformational leadership behavior and teachers' motivation. *International Education Studies, 13*(10), 70. https://doi.org/10.5539/ies.v13n10p70

Shepherd-Jones, A. R., Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: The correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education, 28*(2), 93–131.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107–139. https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262

Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Broeck van den, A., Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. https://doi.org/10.1037/pspi0000459

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706–724. https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y

Vandenberghe, C., Stordeur, S., D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), 16–29. https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.1.16

Williams, G. C., Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(4), 767–779. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.767

Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(1), 115–126. https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.115

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 285–305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Zhuravlev, A. L. (1977). Stil' rukovodstva i organizatsiya sorevnovaniya [Leadership style and organization of the competition]. In E. V. Shorokhova (ed.), *Sotsial'no-Psikhologicheskie Aspekty Sotsialisticheskogo Sorevnovaniya* (112–148). Moscow: Nauka. (in Russian)

Received 02.10.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 151–172.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-151-172

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Оценка научной результативности как источник стресса учёных

ЛАКИЗО Ирина Геласиевна
ORCID: 0000-0003-2594-1475
Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере, Москва, Россия

Аннотация. *Цель и метод*. Обзор современных зарубежных и отечественных публикаций нацелен на обобщение сведений о влиянии оценки научной результативности на уровень стресса учёных. *Результаты*. Влияние оценки научной результативности по-разному оценивается в психологическом и управленческом дискурсах. Психологические исследования сосредоточены на публикационном стрессе и показывают его разрушительный характер. Сведения о стрессе, вызываемом оценкой научной результативности, полученные в ходе исследований, разработанных в рамках экономических, политических и социологических теорий, описывают больше фазу напряжения, чем истощения. Данные качественных исследований в этих дисциплинах позволили выявить и описать дополнительные факторы стресса. Внешние факторы: конкуренция, санкции со стороны руководства, внешний контроль, непрозрачность процесса оценки, изменение правил оценки, изменение норм и ценностей научной среды. Внутренние факторы: переутомление, завышенные требования к себе, ответственность, ролевой конфликт. Снижению стресса способствуют управленческие приемы буферизации и поддержки, личностные особенности (нацеленность на карьеру, азартность, высокий уровень интеллектуального капитала, молодой возраст, интериоризация норм оценочной культуры) и профессионального статуса (высокая личная результативность, слабая финансовая зависимость от оценки, занятость в области естественных наук). Выводы. Механизм влияния оценки научной результативности на возникновение стресса представляет собой цепную реакцию, в ходе которой оценка, воздействуя на объект, порождает (активизирует) ряд стрессогенных факторов. Результаты всех исследований согласуются в том, что оценка научной результативности вызывает реакцию напряжения. Современный уровень изученности не позволяет отделить оценку научной результативности от других факторов, влияющих на возникновение деструктивных последствий стресса, и делает актуальным формирование выборок, включающих сотрудников, переживших стадию истощения. Предложена гипотеза о том, что дисциплинарно-ориентированные оценки научной результативности с прозрачной и стабильной процедурой вызывают меньше стресса. Меры по профилактике стресса включают заблаговременное информирование сотрудников об изменениях критериев и процедур, приведение требований к результативности в соответствие с дисциплинарными нормами. *Ценность результатов.* Обобщены неоднородные данные, полученные в результате качественных и количественных исследований в различных научных дисциплинах. Показаны отличия психологического и управленческого дискурсов в понимании проблемы. Расширено представление о факторах стресса учёных.

Ключевые слова: оценка научной результативности; профессиональный стресс; психологическое здоровье; научные сотрудники; профессия учёного; обзор предметного поля.

Адрес: 127254, г. Москва, ул. Добролюбова, д. 20А. **E-mail:** 1440@list.ru

Введение

Повышение научной результативности является ключевой задачей управления наукой. Одним из механизмов управления выступают оценки научной результативности. Они имеют разнообразные формы — от национальных оценочных мероприятий до постоянного мониторинга показателей и учёта индивидуальной публикационной активности. Оценочные мероприятия приносят с собой новые процедуры и новые критерии успешности, тем самым являясь источником стресса для учёных. Их реализация сопровождается высокой конкуренцией и подотчётностью, что повышает требования к стрессоустойчивости учёных. Профессия учёного усложняется, требует новых компетенций и навыков. От учёного ожидают проявления деловых качеств, умения эффективно работать в условиях внешней стимуляции, большей гибкости в принятии карьерных решений, владения навыками самопродвижения. Неотделимыми от исследовательской работы становятся способности справляться с информационными перегрузками. В XXI в. эти перемены выглядели настолько разрушительными, что в Великобритании они дали повод говорить об ухудшении психического состояния учёных в связи со стрессом, вызванным оценкой научной результативности (Morrish, 2019, p. 9–10).

Стресс может приводить к снижению человеческого капитала (снижению интеллектуального любопытства и работоспособности, увеличению количества ошибок, ухудшению здоровья, уходу из профессии и прочему). Этот аспект воздействия оценки стал предметом рассмотрения в настоящем обзоре.

Метод

Задачи данного обзора решались в рамках более общего исследовательского проекта, нацеленного на изучение влияния оценок научной результативности. С опорой на результаты предшествующих обзоров (Табл. 1) была выдвинута гипотеза о том, что одним из эффектов оценки научной результативности является повышенный уровень стресса, разрушительно воздействующий на личную и профессиональную жизнь учёного, негативно отражающийся на состоянии здоровья, препятствующий выполнению профессиональных обязанностей.

Таблица 1. Сведения о повышенном уровне стресса в ранних обзорах

Источник	Фрагмент
Butler, L. (2010). Impacts of performance-based research funding systems: A review of the concerns and the evidence. In OECD. Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions. Workshop proceedings (127–165). Paris. DOI: 10.1787/9789264094611-7-en.	На протяжении многих лет высказывались опасения по поводу влияния систем финансирования исследований, основанных на результатах, на ряд кадровых вопросов. Большинство из них связаны с воздействием систем, которые требуют от университетов отбирать и представлять на оценку работу только «исследовательски активных» сотрудников… избирательность вызывала разногласия и оказывала значительное влияние на моральный дух персонала и на коллегиальность учреждений в целом. Это было охарактеризовано как наиболее «травматический эффект RAE[1]». HEFCE[2] предположил, что повышенный стресс для персонала можно смягчить с помощью большего институционального поощрения и поддержки», хотя ни в одном исследовании не сообщалось о том, были ли созданы такие механизмы поддержки (Butler, 2010).
Rijcke de, S. et al. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use-a literature review. In Res. Eval. Oxford University Press, 25(2), 161–169.	О повышенном уровне стресса и тревоги сообщается в личных отчётах и в интервью… рост численности вузовской бюрократии может даже создать чувство бессилия (Rijcke de et al., 2016).

1 — **Research assessment exercise** (задача по оценке исследований)— название оценочного мероприятия в Великобритании. 2 — **The higher education funding council** — Совет по финансированию высшего образования Англии.

Под эффектом оценки научной результативности в данном обзоре понимается реакция объекта оценки, которая по его собственному признанию или по мнению исследователей, была вызвана воздействием оценки. Субъективность в обозначении причинности связана с тем, что современные методы не позволяют бесспорно доказывать существование причинно-следственных связей в социальных процессах, к которым относится и оценивание научной результативности (см. например, Санженаков, 2023; Hicks, 2017). С учётом методологических ограничений наиболее продуктивным подходом к изучению влияния оценки научной результативности представляется раскрытие каузальной структуры явления — описание места оценки в каузальной цепи, приводящей к стрессу учёных, выявление усиливающих или ослабляющих её действие факторов (Локшин, 2017).

Поскольку в процессе оценки научной результативности взаимодействуют её объект и субъект, то можно ожидать, что действие оценки будет ослабляться или усиливаться при включении факторов, отражающих характеристики объекта оценки; значимость последствий оценки для этого объекта; дизайн оценочного мероприятия. Выявление общего и особенного в массиве сообщений об эффектах позволило показать часто упоминающиеся связи и место оценки в ряду других факторов. Учёт факторов, которые ослабляют или усиливают действие оценки, позволил предложить объяснение наблюдаемой вариативности эффекта.

Подбор зарубежных публикаций осуществлялся по международным базам данных, подбор отечественных — по РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) (Рис. 1).

```
(TITLE («Research Performance» OR «research evaluation» OR
«research assessment» OR «performance W/3 Funding W/3 re-
search» OR «Academic evaluation» OR «Academic assessement»
OR «publication pressure» OR «Research Excellence Framework»
OR «Excellence Initiative» OR « evaluation polic*» OR «Funding
and evaluation agenc*» OR «research funding agenc*» OR «re-
search funding system*») OR KEY («Research Performance» OR
«research evaluation» OR «research assessment» OR «performance
W/3 Funding W/3 research» OR «Academic evaluation» OR «Ac-
ademic assessement» OR «publication pressure» OR «Research
Excellence Framework» OR «Excellence Initiative» OR « evaluation
polic*» OR «Funding and evaluation agenc*» OR «research funding
agenc*» OR «research funding system*»)) AND PUBYEAR > 2008
AND NOT TITLE-ABS-KEY (children* OR school* OR adoles* OR
teacher*)
```

Рисунок 1. Пример поискового запроса в БД Scopus

Применялись следующие критериями включения.

- Наличие сведений о влиянии оценки результативности на возникновение стресса учёных (результаты исследований, письма, новостные материалы, отчёты и тому подобное).
- Высокая цитируемость (20% публикаций, на которые приходится 80 % цитат в выборке) или новизна (публикации 2020–2024 гг.), или оригинальность предмета (эффекта, который изучался).
- Доступность полного текста или информативного реферата.
- Отсутствие сведений о ретракции на момент подготовки обзора.

Обобщение эмпирических сведений о причинах и условиях существования выделенных эффектов осуществлялось методом обзора предметного поля (*scoping review*). Метод обзора предметного поля наиболее соответствует характеру объекта — неоднородным данным, полученным в результате качественных и количественных исследований в различных научных дисциплинах. Метод позволил выявить и обсудить различные аспекты стрессогенности оценок научной результативности.

Результаты

Подходы к изучению стрессогенного воздействия оценки научной результативности

Волна забастовок и самоубийств преподавателей в Великобритании в XXI в. дала импульс к исследованиям психического здоровья учёных. Исследование, анализировавшее обращения преподавателей британских университетов в службы психологического консультирования в 2009–2016 гг., обнаружило рост числа учёных, получающих доступ к университетским консультационным услугам, а также резкий рост числа направлений в службы гигиены труда с 2009 г. Одной из причин плохого психического здоровья авторы посчитали доминирование аудита и показателей в трудовой жизни учёных, необходимость подвергаться оценочным процедурам, таким как «рамка научного совершенства» (*research excellence framework*) и «рамка педагогического совершенства» (*teaching excellence framework*). Управление результативностью в университетах связано с краткосрочными результатами и ожиданиями, которые для многих зачастую недостижимы. Ответственное использование метрик было рекомендовано как один из способов сохранения психического здоровья преподавателей (Morrish, 2019, p. 9–10). Это исследование не предоставило сильных доказательств ухудшения психического здоровья преподавателей и влияния оценки на это ухудшение, однако оно иллюстрирует доминирующий дискурс в обсуждении вопросов влияния оценки на учёных.

Результаты ежегодного опроса преподавателей и научных сотрудников российского национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) показали, что выполнение требований к научной продуктивности является основным источником стресса. Этот фактор отметили 40% преподавателей и 42% научных сотрудников. Значительно меньшее количество сотрудников испытывали стресс от научно-исследовательской работы (16% преподавателей, 18% научных сотрудников) и от участия в выполнении прикладных исследований, грантах (14 и 18 процентов соответственно) (Типичная Вышка, 2017).

Природа эффекта предполагает его исследование с использованием психологических подходов. В обзор вошли исследования (Табл. 2), спроектированные в рамках мотивационных теорий, теории развития идентичности организационной психологии, концепции психического здоровья, исследования стресса на работе (Hanitzsch et al., 2024; Haven et al., 2019; Heuritsch, 2021; Horta, Li, 2023; Weinstein et al., 2023).

Большинство их них изучают публикационное давление как самостоятельный объект или как один из факторов, влияющих на поведение и благополучие учёных. Публикационное давление в этих работах рассматривается как следствие оценочного режима и как источник стресса. Количественные опросы проводились с использованием опросника «Опросник публикационного давления» (*Publication Pressure Questionnaire*; Haven et al., 2019; Heuritsch, 2021). Установлено, что публикационный стресс в социально-гуманитарных науках выше, чем в естественных (Haven et al., 2019). Однако изучение публикационного давления как мотивационного фактора показало: стресс, вызываемый им, не приводит к снижению удов-

летворённости работой или к повышению текучести кадров (Weinstein et al., 2023). Дистресс чаще встречается у начинающих учёных, у работающих по краткосрочным контрактам, и у женщин (Hanitzsch et al., 2024).

Таблица 2. Характеристика исследований стресса, вызванного оценками научной результативности

Параметры	Содержание
Источник	Haven et al., 2019.
Цель исследования (исследовательский вопрос)	Каков уровень воспринимаемого публикационного давления и различается ли давление публикаций в зависимости от академических званий и дисциплинарных областей?
Страна и год проведения	Нидерланды, год не указан.
Метод (вопрос)	Статистический анализ результатов опроса.
Выборка	2274 исследователя из четырёх университетов в Амстердаме.
Результат	В академических кругах присутствует негативное отношение к нынешнему публикационному климату.
Ограничения	Относительно низкий процент завершения (14%), что может указывать на предвзятость ответов; чрезмерное представительство в выборке аспирантов и женщин; неясно, какая доля стресса вызвана публикационным давлением.
Источник	Heuritsch, 2021
Цель исследования (исследовательский вопрос)	
Страна и год проведения	Мировой охват, год не указан.
Метод (вопрос)	Факторный анализ результатов опроса. Зависимые переменные: неправомерное научное поведение, качество исследований. Независимые переменные: воспринимаемое публикационное давление, воспринимаемая организационная несправедливость (распределительная и процессуальная), воспринимаемая перегруженность.
Выборка	3509 академических и неакадемических астрономов.
Результат	Восприятие всех четырёх видов измеряемой организационной справедливости зависит от воспринимаемого публикационного давления .
Ограничения	Процент завершения — 14 %; предвзятость ответов в отношении тех, кто чувствует давление публикаций и несправедливое отношение; те, кто покинул область астрономии в результате давления со стороны публикаций и несправедливости, не включены в выборку.
Источник	Horta, Li, 2023.
Цель исследования (исследовательский вопрос)	Понять, в какой степени динамика «опубликовать или исчезнуть» влияет на пути докторантов (в т. ч. изучались карьерные устремления, конкуренция).
Страна и год проведения	Китай, Гонконг, Макао, 2020–2021.
Метод (вопрос)	Полуструктурированные интервью.
Выборка	90 докторантов.
Результат	Центральная роль публикаций тормозит все три направления развития траектории идентичности докторантов: интеллектуальное, сетевое и институциональное; у докторантов, изучающих прикладные дисциплины, было гораздо больше возможностей для карьерного роста вне академических кругов, чем у других, и поэтому они были сравнительно менее подвержены публикационному давлению.
Ограничения	Не выделены.
Источник	Weinstein et al., 2023.
Цель исследования (исследовательский вопрос)	Изучение влияния различных стратегий управления на рабочий климат в академических департаментах.
Страна и год проведения	Великобритания, 2020.
Метод (вопрос)	Дисперсионный анализ результатов опроса.
Выборка	2951 исследователь из 112 высших учебных заведений Великобритании. Выборка стратифицирована по размеру заведения и географии.
Результат	Самые сильные поддерживающие эффекты наблюдались для информирования о значимости исследований за пределами REF, то есть внешней системы стимулирования, и для учёта мнения сотрудников о том, как подходить к REF.

Ограничения	Согласование целей с ожиданиями REF и получение конструктивной обратной связи о том, как можно достичь рабочих целей; сильно коррелировали с положительными результатами, показывая в целом умеренный эффект.
Источник	Hanitzsch et al., 2024.
Цель исследования (исследовательский вопрос)	Оценка масштаба проблем психического здоровья в дисциплинарной среде, выявление критических факторов и начало разговора о потенциальных путях улучшения ситуации.
Страна и год проведения	68 стран, 2022.
Метод (вопрос)	Интернет-анкетирование.
Выборка	1057 учёных в области медиа и коммуникаций.
Результат	В списке профессиональных стрессоров на первом месте публикационное давление (62%) и будущие карьерные перспективы (61%), за ними следуют культура постоянной оценки (53%), финансовое благополучие (50%) и академическая репутация (47%). профессиональные стрессоры (в совокупности), баланс между работой и личной жизнью и удовлетворённость работой в значительной степени и умеренно или сильно связаны со всеми тремя показателями психического здоровья.
Ограничения	1. Влияние оценки научной результативности не определялось отдельно от других факторов. 2. Использованные шкалы не обладают способностью диагностировать расстройство психического здоровья.

Прочие сведения о стрессе, вызываемом оценкой научной результативности, были получены в ходе исследований, разработанных в рамках экономических, политических и социологических теорий (неолиберализм и его критика, организационные теории, институциональная теория, теория игр, теория практики и теория культурного воспроизводства П. Бурдьё и другие). Они характеризуют управленческий дискурс. Данные, в том числе прогнозы и мнения, о влиянии оценки научной результативности на различные аспекты производства знаний, на управление университетами, на средства научной коммуникации, собирались с использованием качественных методов и были неотделимы от описания чувств и эмоций респондентов. Это позволило автору идентифицировать некоторые ситуации, вызванные оценкой научной результативности, как описание стресса (Табл. 3), и послужило основой для характеристики эффекта.

Факторы, способствующие повышению стресса

В большинстве случаев воздействие оценки активизирует тесно связанные друг с другом внешние и внутренние факторы, вызывающие стрессовые реакции (Табл. 3). Описание реакции учёных на оценку научной результативности содержит чувства, эмоции и ощущения, сопутствующие различным стадиям стресса (тревога, неуверенность, беспокойство, опасения; страх, угроза, агрессия, уязвимость, беспомощность; неудовлетворённость, безрадостность, разочарование, унижение, демотивация). Состояния, сопутствующие оценке научной результативности, описываются как опасные и негативные: вражда (борьба, сопротивление), дополнительные трудозатраты, давление (административное, репутационное, публикационное), боязнь отстать, нехватка ресурсов и времени (спешка, цейтнот), дисбаланс личной жизни и работы, взаимно исключающие (несовместимые) требования, сравнение себя с другими. Результатом негативного воздействия оценки является ощущение несправедливости, низкий моральный дух, потенциальное увеличение количества ошибок и недобросовестного поведения.

Оценка научной результативности является источником стресса в случаях, когда её процесс и результаты вносят изменения в повседневную жизнь научных сотрудников. Самой серьезной угрозой учёные считают ухудшение своего финансового положения из-за плохих оценок.

Таблица 3. Стрессогенные факторы, ассоциированные с оценкой

Факторы	Связь с оценкой научной результативности и цитаты, описывающие её воздействие	Вызываемые реакции (чувства, эмоции, состояния)
	Внешние факторы	
Конкуренция	Оценка используется для сравнения кандидатов на должности «каждый, кто начинает [в этой группе], начинает с той темы, которая хорошо работает прямо сейчас. Вдруг у тебя три-четыре человека, и это никому не нравится, особенно тем, кто был там первым, кто инициировал тему. Иногда аспирантов назначают к новым постдокам, которых они должны обучать [разработанным ими методам], и они стараются этого избежать, потому что знают, что постдоки работают намного быстрее, чем они. Это вызывает много вражды, много вражды, потому что результатом должны быть лучшие, самые крупные публикации. А для этого нужно собрать воедино работу всех людей, работающих над схожей темой, и тогда начинается борьба, кто первый, кто последний и так далее, [...] это действительно совсем ужасно... Мы всегда говорим, что работаем в команде, но мы не работаем в команде, понимаешь? Потому что, даже если ты работаешь в команде, в какой-то момент пишется публикация, и в этот момент, не позднее, ты надеваешь шипы на локти и ты должен это сделать [делает толкающее движение локтями] чтобы твой вклад был признан, что вы будете в публикации и на той позиции, которая должна быть вашей» (Müller, de Rijcke, 2017). 43 респондента отметили, что острая конкуренция вызвала у них сильнейший стресс. Они отметили, что испытывали давление со стороны коллег, сравнивая результаты своих собственных исследований с результатами докторантов других вузов (все они рассматривались как потенциальные конкуренты), которые, вероятно, стремились конкурировать с ними за академические позиции в университетах материкового Китая. Некоторые опрошенные заявили, что ужесточение конкуренции при наборе академических кадров в университеты материкового Китая подтолкнуло их публиковать (Horta, Li, 2023). Реформы, начатые в 2013 г., привели к тому, что преподаватели российских университетов «начинают чувствовать себя менее в безопасности и более напряжёнными. Следует ожидать, что показатели эффективности…, а также повышение подотчётности и растущей неопределённости из-за конкурентного давления могут значительно изменить личные чувства и отношение. Тем не менее, эти изменения могут быть эмпирически оценены только в будущих опросах» (Sivak, Yudkevich, 2017). По мере усиления конкуренции между отдельными научными сотрудниками обязанности менеджеров усложняются... (Saltmarsh et al., 2011).	• Агрессия • Вражда (борьба) • Дополнительные трудозатраты • Напряжённость • Опасность.
Публикационное давление	Публикации — основной критерий оценки научной результативности, требования к производительности вызывают стресс у тех, кто работает с низкими показателями (Krog Lind, 2019). Наличие или отсутствие публикаций в докторантуре вызывает чувство уверенности или беспокойство в отношении будущей научной карьеры (Horta, Li, 2023). «Задача по оценке исследований» (RAE) — один из тех механизмов, которые подталкивают нас в сторону увеличения публикаций, заставляя с тревогой смотреть на разные факторы, показатели и так далее» (старший научный сотрудник) (Karlsson, 2017). «В нашем университете выставляют оценки: опубликуй или умри. Это оказывает на меня огромное давление и заставляет меня очень волноваться.	• Увеличение количества ошибок и недобровестного поведения • Переживание нехватки ресурсов • Тревога • Сравнение себя с другими • Неуверенность в будущем • Ощущение несправедливости

Факторы	Связь с оценкой научной результативности и цитаты, описывающие её воздействие	Вызываемые реакции (чувства, эмоции, состояния)
	Столкнувшись с этой тревогой и стрессом, я не могу планировать свою карьеру, например будущую исследовательскую ориентацию или интерес. В конце концов, меня будет оценивать учреждение, поэтому я публикуюсь из-за необходимости выжить, а не из-за своего исследовательского интереса» (Zhao et al., 2021). Институциональное давление, требующее стратегических публикаций, часто вызывает стресс, заставляя людей чувствовать себя пойманными в ловушку такого рода давления, в этой системе и в этой машине (Mrva-Montoya, Luca, 2021). Вполне возможно, что давление порождает стресс, который может повлиять на количество ошибок, допущенных в научных исследованиях... (Tijdink et al., 2014). Негативное отношение к нынешнему публикационному климату присутствует во всех академических кругах и дисциплинарных областях. Постдоки и доценты ощущают наибольший публикационный стресс, а аспиранты ощущают существенную нехватку ресурсов для снятия публикационного стресса ... представляется разумным обосновать, что давление публикаций является одним из его следствий (неолиберальные реформы), хотя точное отношение, насколько нам известно, систематически не изучалось (Haven et al., 2019). Усиление публикационного давления приводит к уменьшению воспринимаемой организационной справедливости (Heuritsch, 2021). В Австралии 34% респондентов считали процесс оценки эффективности работы несправедливым, только 24% считали его справедливым, а 42% предпочли остаться нейтральными (Martin-Sardesai et al., 2017). По мере повышения публикационного давления у астрономов возрастает ощущение несправедливого обращения со стороны организации (при распределения ресурсов, рецензирования, грантов, доступа к оборудованию) (Heuritsch, 2021).	
Санкции	Неудовлетворительные оценки лишают шанса получить ресурсы и должности. «Превосходство в исследованиях для Австралии» (Excellence in research for Australia, ERA, название оценочного мероприятия в Австралии) привела к созданию атмосферы страха и запугивания, когда люди чувствуют постоянную угрозу из-за невыполнения исследовательских целей (Martin-Sardesai et al., 2017). Предполагается, что несоблюдение определённых стандартов (которые постепенно повышаются) подразумевает постоянную угрозу возможных убытков (в зависимости от занимаемой должности), за которые также будет нести ответственность каждый (Gómez, Jódar, 2013). Потенциальные негативные последствия невыполнения институциональных требований заставили респондентов чувствовать себя уязвимыми перед управленческим влиянием (Li, Li, 2022). «...Как ясно дали понять Фрэнк Хан и Парта Дасгупта в Кембридже, «Задача по оценке исследований» (RAE) должна была быть создана целенаправленно и систематически для очистки того, что они считали непродуктивным персоналом или некачественными исследованиями. Тогда «последствия» будут полностью преднамеренными, и на «нежелательных» сотрудников будет сознательно оказываться бессовестное и невыносимое давление, часто приводящее к серьёзным страданиям (Saith, 2022). Человек живёт в стрессе, потому что, как бы он ни хотел сделать всё, что от него требуется [для сохранения членства в Национальной системе исследователей в Мексике (Sistema Nacional de Investigadores, SNI)], он не может этого сделать…	• Страх • Угроза • Уязвимость • Беспомощность • Административное и репутационное давление

Факторы	Связь с оценкой научной результативности и цитаты, описывающие её воздействие	Вызываемые реакции (чувства, эмоции, состояния)
	Потеря членства в SNI ведёт к потере доверия среди коллег (что выражается в возможности больше не быть приглашённым к участию в исследовательских проектах, в программах последипломного образования, в академических органах) и к стрессу в связи с ухудшением академического и экономического положения (Hinojoza et al., 2020).	
Внешний контроль	Оценка научной результативности является формой управленческого контроля: «Постоянный мониторинг результатов, сопровождающий исследовательскую оценку, также упоминается учёными как источник стресса и беспокойства» (Editorial, 2020). Сбор данных на институциональном уровне вызывал беспокойство по поводу возможной слежки (Oancea, 2014).	• Беспокойство • Ощущение несвободы
Непрозрачность процесса оценки	Результаты оценки непредсказуемы: «очень большие различия в способах использования индикатора не только между учреждениями, но и внутри этих учреждений … при обсуждении с отдельными исследователями вопросов повышения заработной платы или премий. Точная роль, которую здесь играет индикатор, часто не ясна... отсутствие ясности усиливает неуверенность и тревогу» … Мы заметили также, что тревога наибольшая тогда, когда эти типы измерения являются новинкой, и там, где измерения кажутся наиболее неточными (Aagaard, 2015). Напряжённость вокруг оценки означала, что участники проектов стремились выполнить или соответствовать критериям междисциплинарности, о которых они не могли знать подробно. Это приводило к неуверенности относительно того, как распределять время и ресурсы, а также о том, стоит ли и как пробовать что-то новое и экспериментировать, поскольку у исследователей не было возможности знать, как полученные ими продукты будут оценены (Lindvig, Hillersdal, 2019). Процедурная прозрачность процесса на национальном уровне была частично нивелирована обеспокоенностью по поводу его непрозрачности на институциональном уровне (Oancea, 2014).	• Тревога, неуверенность • Неопределённость • Беспокойство
Изменение правил оценки	Результаты оценки научной результативности непредсказуемы: «…ощущение низкого морального духа, когда попытки соответствовать критериям аудита качества результатов исследований, в частности мер, связанных с рейтингами журналов, подрываются изменениями в самом процессе рейтингования... вы выпускаете публикацию, и внезапно она скатывается с уровня B до C, и тогда это не засчитывается [Лейла, старший преподаватель кафедры бизнеса/менеджмента] (Saltmarsh et al., 2011)	Низкий моральный дух
Изменение норм и ценностей научной среды	Результаты, высоко ценящиеся в дисциплинарной области, получают низкие оценки (монографии, материалы конференций). Изменение атмосферы повлияло на благополучие и удовлетворённость работой на индивидуальном уровне: исследователи сообщают о потере радости и удовлетворённости работой, а также о повышении уровня стресса (Linkova, 2014). Обеспокоенность по поводу последствий программы воздействия на финансирование исследований, таким образом, была тесно связана с опасениями по поводу того, как изменения в финансировании исследований могут повлиять на выбор отдельных лиц и групп, отдавая приоритет усилиям в конкретных дисциплинах или отдавая предпочтение типам исследований (Chubb, Reed, 2018). Разочарование перед лицом «перезагрузки» исследовательских программ и структур, ориентированных на результат (Oancea, 2014).	• Неудовлетворённость, безрадостность • Микрополитика сопротивления (борьба) • Беспокойство, опасения • Разочарование • Унижение (обесценивание?).

Факторы	Связь с оценкой научной результативности и цитаты, описывающие её воздействие	Вызываемые реакции (чувства, эмоции, состояния)
	Процесс отбора потенциальных сотрудников 4* для подачи заявок «Задача по оценке исследований» (RAE) разделяет персонал, но также создает огромный психологический стресс для отдельных сотрудников, которые могут баллотироваться, но не попадают в число кандидатов, или которые сочтены «недостаточно хорошим», чтобы их выдвигать. Это унижает людей, с одной стороны, и создает изнеженную исследовательскую элиту, с другой, воспроизводя в университетах тенденции к крайнему неравенству и изоляции, демонстрируемые во внешнем мире (Saith, 2022)	
	Внутренние факторы	
Переутомление	Переработки для увеличения результативности: Доцент Чжан учился на четвёртом курсе и чувствовал прямое давление, связанное с результатами его исследований, которые измерялись «Задачей по оценке исследований» (RAE). Он отметил, что должен работать изо всех сил, чтобы стать более подготовленным и конкурентоспособным, когда год спустя придёт время подавать заявление на должность. Другой пример можно найти в ведущих японских университетах ... Из-за плотного графика своей научной работы Ямагути не могла найти время даже для личной жизни... Если я буду отставать, то наверняка потеряю работу ... Поэтому свою личную жизнь я вела так: каждый день приходила в офис из съемной квартиры в 6:30 утра рано утром и возвращалась домой из офиса поздним вечером — иногда очень поздно, до полуночи… О подобном стрессе также сообщил профессор Сака из другого университета (Li, 2016). Модель государственной политики, направленной на управление научными исследованиями, как на национальном, так и на международном уровне, приводит к последствиям, которые не только сводятся к самой динамике тех, кто подвергается периодическим оценкам, но и к семейным и экономическим аспектам, которые трансформируются в зависимости от динамики академического производства. Таким образом, наблюдается положительное изменение уровня и качества жизни после получения членства в SNI; или они могут оказаться в невыгодном положении из-за потери этого назначения и поощрения в силу практического включения этих поощрений в заработную плату самими учеными (Hinojoza et al., 2020). Сокращение времени на исследования из-за административной нагрузки (участие в конкурсах, отчёты) воспринимается как давление (Mcculloch, 2017).	• Боязнь отстать, спешка • Дисбаланс личной жизни и работы.
Завышенные требования к себе	Восприятие требований оценки как единственной нормы: Младшие коллеги также стараются публиковаться в ведущих журналах. Таким образом, уровень их публикаций замедляется, и, в конечном итоге, они разочаровываются, получают отказы от ведущих журналов... Они могут вообще остаться без публикаций (Редактор C) ... Некоторые отметили особенно неблагоприятные последствия для начинающих исследователей, чья издательская стратегия может заключаться в отправке своих работ в элитные журналы только для того, чтобы привести к письмам с отказом, небольшому количеству реальных публикаций и демотивирующему ощущению недостаточности достижений (Northcott, Linacre, 2010).	Разочарование, демотивация, фрустрация

Факторы	Связь с оценкой научной результативности и цитаты, описывающие её воздействие	Вызываемые реакции (чувства, эмоции, состояния)
Ответственность	От результатов тех, кто выдвинут на оценку, зависит финансирование всего подразделения. «Активные исследователи испытывают значительное давление в связи с необходимостью много публиковать, чтобы обеспечить деньги на исследования, а также статус отдела» (Visser, 2009).	Давление.
Ролевой конфликт	Выполнение требований оценки за счёт других видов деятельности: «исследования проводятся не в вакууме, и если преподавание или другие профессиональные обязанности предъявляют чрезмерные требования к исследователю, то, естественно, остается меньше времени для публикации, что может привести к повышенному уровню публикационного давления. Это можно обозначить как ролевой конфликт: от вас ожидают выполнения различных обязанностей, то есть преподавания, исследований и прочих обязанностей, в ограниченный промежуток времени» (Haven et al., 2019). Рост исследовательской нагрузки при сохранении или увеличении преподавательской нагрузки приводит к перераспределению времени за счёт личной жизни. «Учёные, вероятно, будут чувствовать давление, связанное с достижением целевых показателей исследований, у них будет повышенная рабочая нагрузка, связанная с потребностями исследований, и они будут нести административное бремя исследовательских стратегий и политики, в дополнение к обычной задаче преподавания». «Хотя преподаватели чётко понимают свои должностные обязанности и способны управлять своим временем, давление рабочей нагрузки и баланса между работой и личной жизнью мешает им стать сторонниками оценки. … «Превосходство в исследованиях для Австралии» (ERA) фактически стоила мне работы. На протяжении многих лет я совмещал превосходное преподавание с тщательными исследованиями, добившись хороших результатов за последние три года ... На протяжении всего этого времени у меня была большая преподавательская нагрузка. Я только что безуспешно подал заявку на свою должность ... поскольку мой потенциал ERA не считался таким благоприятным, как у других. (Уровень B, Преподаватель 1) ... Это дискриминирует людей, выполняющих обязанности по уходу, и тех, кто просто хочет ЖИЗНИ помимо работы. (Уровень B, Преподаватель 2)» (Martin-Sardesai et al., 2017). Менеджеры в таких ситуациях попадают в ловушку двойной ответственности: с одной стороны, за реализацию политики, директив университетов и факультетов в отношении производительности персонала, а с другой, за обеспечение благополучия отдельных сотрудников и ведомственной культуры в целом (Saltmarsh et al., 2011)	Цейтнот, взаимно исключающие (несовместимые) ожидания
Нарушение этических норм	Один автор [публикации в хищническом журнале] отмечал: «Это не та публикация, которой я горжусь. Действительно, мне немного стыдно. Добавлю, что все журналы, издаваемые (…) — просто мусор. Я не понимаю, как они могут быть проиндексированы Scopus и, таким образом, учитываться при оценке качества исследований» (Bagues и др., 2019).	Стыд.

Факторы, способствующие снижению стресса

Определённую роль в снижении у научных сотрудников уровня стресса, вызываемого оценкой научной результативности, играют некоторые управленческие приёмы. Например, «буферизация» — руководитель группы может выступать в качестве «буфера», смягчающего давление на отдельного человека. Буферизация может работать на лабораторном уровне при

институциональной оценке, но она не защищает при индивидуальных оценках. Этот приём характерен для естественных наук с их динамичными командами, меняющимися докторантами и постдокторантами» (Linkova, 2014, p. 85).

Применение поддерживающих мотивационных стратегий

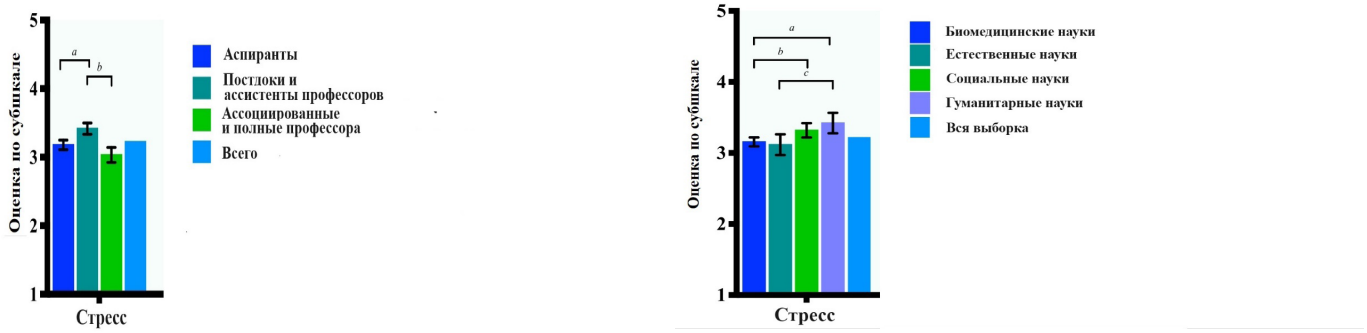
В Великобритании самые сильные поддерживающие эффекты наблюдались при информировании сотрудников о важности их исследований за пределами «Рамки научного совершенства» (*research excellence framework, REF*), то есть внешней системы стимулирования, и при привлечении их к обсуждению стратегий участия в REF. Это формировало ощущение выбора и оценки своей работы, удовлетворения психологических потребностей и благополучия на работе. «Умеренная величина эффекта также наблюдалась для неподдерживающих стратегий перестройки своей деятельности в соответствии с ожиданиями REF, сравнения результатов работы исследователей с их коллегами и предложения смены ролей (например, дополнительного преподавания), если результаты не соответствуют ожиданиям … изменения в правилах, внесённые в REF-2021, помогли ослабить некоторое давление, испытываемое отдельными исследователями в предыдущем цикле — в основном из-за более коллективизированных ожиданий в отношении результатов вместо нормы четырёх результатов на исследователя в рамках REF-2014. Но, как мы также полагаем, степень ощутимого снижения уровня стресса во время оценки научной результативности зависела от подхода, принятого к интерпретации и реализации изменений на местном институциональном уровне» (Weinstein et al., 2023). В России иногда «[начальство] пытается демпфировать этот бюрократический удар, и до рядовых исполнителей он, может, доходит в ослабленном виде, но всё равно наверняка доходит... с бюрократической точки зрения жить... стало хуже») (Аблажей, 2022).

Профессиональный статус

Профессиональный статус может быть фактором, защищающим от стресса. Учёные с высоким уровнем результативности, а также те, на кого результаты оценки не оказывают финансового влияния, не испытывают стресса. «Процесс оценки национальных исследований, по-видимому, не особенно актуален для факультетов биомедицины и физики. Национальное трёхгодичное мероприятие по оценке исследований (VTR[1]) оказало незначительное влияние на внимание, уделяемое качеству исследований, поскольку исследователи уже привыкли подвергаться оценке на основе качественных критериев. Они публикуются в международных журналах с импакт-фактором, чтобы повысить свою репутацию и способность привлекать средства. VTR также не влияет на распределение ресурсов, а даже если бы и повлиял, это не имело бы значения из-за того, что средства университетов не имеют решающего значения в этих дисциплинах. Одним словом, отделы плавно включились в процесс, потому что не видят опасность в нём; многих исследователей не волнует его существование» (Reale, Seeber, 2011, p.123).

В естественных и биомедицинских науках публикационный стресс заметно ниже, чем в социальных и гуманитарных. У профессоров уровень стресса ниже, чем у постдоков и ассистентов (Haven et al., 2019) (Рис. 2). Дистресс реже встречается у учёных средней и поздней карьеры, у занимающих постоянные должности (Hanitzsch et al., 2024).

1 **VTR (Esercizio Nazionale di Valutazione Triennale della Ricerca)** — название оценочного мероприятия в Италии.



а) **б)**

Рисунок 2. Различия уровня стресса по академическому статусу (А) и дисциплинарным областям (Б) в баллах подшкалы PPQr* Источник: Haven et al., 2019.

*Буквы обозначают значимые ($\alpha = .05$) скорректированные по Бонферрони средние различия (MD) между парами (обозначенными скобками) дисциплинарных областей, а планки погрешностей выражают 95% доверительные интервалы (CI). MD скорректированы с учетом факторов, вмешивающихся в процесс (академическое звание и пол), если применимо. $N = 1073$. А) a: $MD = .237$, CI=(.103,.371) b: $MD = .384$, CI=(.219,.549). Б) a: $MD = .297$, CI=(.080,.515) b: $MD = .202$, CI=(.042,.363) c: $MD = .318$, CI=(.040,.596)

Личностные характеристики учёного

Уровень испытываемого стресса зависит и от личностных характеристик учёного. Для одних оценка научной результативности — возможность продемонстрировать свои достижения, а для других — раздражающее требование, серьёзно ограничивающее их академическую свободу (Chatterjee et al., 2020). Учёные-карьеристы приветствуют наличие показателя эффективности, который снижает неопределённость в отношении того, что делает учёного желательным товаром с точки зрения приёма на работу и продвижения по службе (Aagaard, 2015). Даже необходимость изменения исследовательских подходов и тематики исследований может не восприниматься как проблема, если это гарантирует получение более высоких значений индекса Хирша или попадание в рейтинговые журналы (Chatterjee и др., 2020). «Для некоторых начинающих исследователей с уже существующим высоким уровнем интеллектуального капитала (и, возможно, с более надёжными долгосрочными карьерными перспективами) библиометрический индикатор исследований (BFI[2]) представлял собой игру, в которую стоит играть саму по себе: «Если бы коллега спросил меня, стоит ли нам написать статью? … Разве не было бы интересно посмотреть, сможем ли мы получить реферат, а затем написать об этом статью? Думаю, это как-то немного мотивирует… за этими баллами можно охотиться» (аспирант, гуманитарные науки)» (Rowlands, Wright, 2021). С течением времени учёные (особенно молодые) интериоризируют нормы и ценности оценочной культуры и испытывают меньший стресс (Linkova, 2014).

Обсуждение результатов

Наблюдается существование как минимум двух дискурсов, в которых по-разному рассматривается влияние оценки на уровень стресса. В рамках психологического дискурса показывается разрушительный характер влияния — увеличение случаев тревожности, депрессии, выгорания (Hanitzsch et al., 2024). При этом оценка научной результативности не рассматривается как отдельное мероприятие или процедура. Чаще всего речь идёт о культуре оценивания, которой пропитана академическая среда, о конкурентности и публикационном давлении (Eftekhari и др., 2021; Hall, 2023). В управленческом дискурсе оценка результатив-

2 **BFI (Bibliometric Research Indicator)** — инструмент оценки научной результативности в Дании.

ности выступает самостоятельным явлением и процессом. В рамках этого дискурса сведения о стрессе оттесняются на периферию. Они сопутствуют описанию различных реакций ученых на требования конкретных оценочных мероприятий. Стресс, вызываемый оценкой научной результативности, выглядит мобилизирующим, а не разрушительным. Масштаб проблемы индивида, столкнувшегося с увольнением, отказом в продлении контракта, отчислением и другими последствиями невыполнения требований оценки, преуменьшается.

Результаты данного обзора значительно смещены в сторону управленческого дискурса. Это связано с тем, что методология и стратегии поиска разрабатывались в рамках проекта по изучению управленческого воздействия оценок научной результативности. Такой подход позволил достаточно подробно проиллюстрировать преуменьшение управляющими агентами разрушительного психологического воздействия некоторых методов оценки.

Объективная оценка стресса, возникающего в ходе реализации конкретных оценочных мероприятий, предполагает в том числе изучение стадии истощения (дистресса). Важной задачей при этом становится выявление и привлечение в качестве респондентов тех, кто столкнулся с этой стадией и покинул академическую среду по собственному желанию или был уволен, отчислен. По этим причинам выводы обзора о том, что не была выявлена стадия истощения, не могут служить обоснованием применения принципа «publish or perish» в оценивании научной результативности.

Психические последствия нарушений научной этики, совершённых ради выполнения требований оценки научной результативности, также представляются недооценёнными в управленческом дискурсе. Чаще всего они рассматриваются с позиций принципал-агентской теории. Акцент делается на самооправданиях нарушителей (Feenstra et al., 2021). Между тем, представляется вероятным, что они испытывают страх разоблачения и наказания, и более сильный страх — не получить продление контракта. Исследования нарушений научной этики и сопутствующего им стресса с позиций психологических теорий могли бы дать дополнительный материал для понимания профилактики нарушений.

Заключение

Наша гипотеза получила частичное подтверждение. Оценка научной результативности вызывает стресс у учёных. Однако современный уровень изученности не позволяет отделить её от других факторов, влияющих на возникновение деструктивных последствий стресса, и делает актуальным формирование выборок, включающих сотрудников, переживших в стрессе стадию истощения.

Механизм влияния оценки научной результативности на возникновение стресса представляет собой цепную реакцию, в ходе которой оценка, воздействуя на объект, порождает (активизирует) ряд стрессогенных факторов. Стрессогенное воздействие оценки ослабевает при противодействии факторов мезо- и микроуровней. К факторам мезоуровня, способствующим успешной адаптации к оценке, относятся специальные управленческие приёмы (буферизация, применение поддерживающих мотивационных стратегий), прозрачность процесса принятия решений и стабильность методики оценки научной результативности. На микроуровне ослаблению стресса способствуют позитивные установки личности — восприятие оценки научной результативности как возможности проявить себя, как карьерного лифта. Факторы микроуровня (личностные и социальные характеристики учёного, уровень стрессоустойчивости, опыт участия в оценках) определяют тип реакции на оценку.

Результаты всех исследований согласуются в том, что оценка научной результативности вызывает реакцию напряжения. Однако данные о реакции истощения практически отсутствуют. Это может быть связано с особенностями формирования выборки (на стадии истощения сотрудники могут увольняться и не участвовать в опросах, проводящихся на базе университетов), или разработкой программы исследования, или с действительным отсутствием этой стадии. Это может также означать, что стресс, вызываемый оценкой научной результативности, не носит разрушительного характера и вредное воздействие оценки на психику учёных преувеличивается. Как бы то ни было, отсутствие исследований, доказывающих чрезмерную стрессогенность оценки научной результативности, не может являться оправданием для оценивания результативности по принципу «публикуйся или умри». Наш анализ не обнаружил специфического влияния метода оценивания на возникновение этого эффекта, однако позволил выдвинуть гипотезу о том, что дисциплинарно-ориентированные оценки научной результативности с прозрачной и стабильной процедурой вызывают меньше стресса.

Результаты могут использоваться при проведении оценок персонала, в том числе для разработки поддерживающих стратегий, помогающих справиться со стрессом. Профилактика стресса может включать заблаговременное информирование сотрудников об изменении критериев и процедур оценки, дифференциацию критериев и весов с учётом дисциплинарных норм в той или иной области исследований.

Благодарности

Автор благодарит кандидата технических наук, заведующего лабораторией наукометрии и научных коммуникаций РИЭПП Андрея Евгеньевича Гуськова за идею этой статьи и помощь в дизайне исследования, а также анонимных рецензентов за замечания, позволившие расширить понимание проблемы и углубить выводы.

Литература

Аблажей, А. М. (2022). Реформирование академического сектора науки в оценках научного сообщества. *Журнал «ЭКО», 52*(8), 173–192. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-8-173-192.

Локшин, И. М. (2017). Всё объясняется всем? Некоторые эпистемологические и методологические вызовы для современной политической науки. *Политическая концептология: Журнал метадисциплинарных исследований, 1*, 25–40.

Типичная Вышка (2017). Психологический климат в университете. *Типичная Вышка: Бюллетень Центра внутреннего мониторинга, 3*(32), 2. https://www.hse.ru/data/2017/08/18/1174190664/Типичная%20Вышка%20№32.pdf.

Санженаков, А. А. (2023). Причинность в социальных науках. *Философия Науки, 2* (97), 59–73. DOI: 10.15372/PS20230205.

Aagaard, K. (2015). How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system. *Science and Public Policy, 42*(5), 725–737. DOI: 10.1093/scipol/scu087.

Bagues, M., Sylos-Labini, M., Zinovyeva, N. (2019). A walk on the wild side: 'Predatory' journals and information asymmetries in scientific evaluations. *Research Policy, 48*(2), 462–477. DOI: 10.1016/j.respol.2018.04.013.

Butler, L. (2010). Impacts of performance-based research funding systems: A review of the concerns and the evidence. In *OECD. Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions. Workshop proceedings* (127–165). DOI: 10.1787/9789264094611-7-en.

Chatterjee, B., Cordery, C. J., De Loo, I., Letiche, H. (2020). The spectacle of research assessment systems: Insights from New Zealand and the United Kingdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 33*(6), 1219–1246. DOI: 10.1108/AAAJ-01-2019-3865.

Chubb, J., Reed, M. S. (2018). The politics of research impact: Academic perceptions of the implications for research funding, motivation and quality. *British Politics, 13*(3), 295–311. DOI: 10.1057/s41293-018-0077-9.

Editorial. (2020). The final countdown [Will the latest UK Research Excellence Framework turn out to be the last?]. *Nature, 578*(7795), 338–338. DOI: 10.1038/d41586-020-00451-4.

Eftekhari, R. B., Maghsoudnia, N., Dorkoosh, F. A. (2021). Publish or Perish: An Academic Status Anxiety. *Pharmaceutical Nanotechnology, 9*(4), 248–250. DOI: 10.2174/2211738509666210921130229.

Feenstra, R. A., Delgado López-Cózar, E., Pallarés-Domínguez, D. (2021). Research misconduct in the fields of ethics and philosophy: Researchers' perceptions in Spain. *Science and Engineering Ethics, 27*(1), 1. DOI: 10.1007/s11948-021-00278-w.

Gläser, J. (2024). *From Effects of Governance to Causes of Epistemic Change*. Minerva. DOI: 10.1007/s11024-024-09526-2.

Gómez, L., Jódar, F. (2013). Ética y política en la universidad española: La evaluación de la investigación como tecnología de la subjetividad. Athenea Digital. *Revista de pensamiento e investigación social,* 81–98. DOI: 10.5565/rev/athenead/v13n1.1169. (in Spanish)

Hall, S. (2023). A mental-health crisis is gripping science: Toxic research culture is to blame. *Nature, 617*(7962), 666–668. DOI: 10.1038/d41586-023-01708-4.

Hanitzsch, T., Markiewitz, A., Bødker, H. (2024). Publish and perish: Mental health among communication and media scholars. *Journal of Communication*, Advance online publication. DOI: 10.1093/joc/jqae012.

Haven, T. L., Bouter, L. M., Smulders, Y. M., Tijdink, J. K. (2019). Perceived publication pressure in Amsterdam: Survey of all disciplinary fields and academic ranks. *PLOS ONE, 14*(6), e0217931. DOI: 10.1371/journal.pone.0217931.

Heuritsch, J. (2021). Reflexive behaviour: How publication pressure affects research quality in astronomy. *Publications, 9*(4), 52. DOI: 10.3390/publications9040052.

Hicks, D. (2017). What year? Difficulties in identifying the effect of policy on university output. *Journal of Informetrics, 11*(3), 933–936. DOI: 10.1016/j.joi.2017.05.020.

Hinojoza, H. M. C., Martínez, A. E. V., Gómez, A. E. R., Regalado, C. D. B. (2020). La pérdida de la membresía del Sistema Nacional de Investigadores: Hallazgos de investigación [Loss of membership in the National System of Researchers: Research findings]. *Education Policy Analysis Archives, 28*, 178–178. DOI: 10.14507/epaa.28.4997. (in Spanish)

Horta, H., Li, H. (2023). Nothing but publishing: The overriding goal of PhD students in mainland China, Hong Kong, and Macau. *Studies in Higher Education, 48*(2), 263–282. DOI: 10.1080/03075079.2022.2131764.

Karlsson, S. (2017). Evaluation as a travelling idea: Assessing the consequences of Research Assessment Exercises. *Research Evaluation, 26*(2), 55–65. DOI: 10.1093/reseval/rvx001.

Krog Lind, J. (2019). The missing link: How university managers mediate the impact of a performance-based research funding system. *Research Evaluation, 28*(1), 84–93. DOI: 10.1093/reseval/rvy038.

Li, D., Li, Y. (2022). Preparing for RAE 2020 in Hong Kong: Academics' research, writing and publishing trajectories in a neoliberal governance landscape. *Studies in Higher Education, 47*(7), 1410–1422. DOI: 10.1080/03075079.2021.1901272.

Li, J. (2016). The global ranking regime and the reconfiguration of higher education: Comparative case studies on research assessment exercises in China, Hong Kong, and Japan. *Higher Education Policy, 29*(4), 473–493. DOI: 10.1057/s41307-016-0015-7.

Lindvig, K., Hillersdal, L. (2019). Strategically unclear? Organising interdisciplinarity in an excellence programme of interdisciplinary research in Denmark. *Minerva, 57*(1), 23–46. DOI: 10.1007/s11024-018-9361-5.

Linkova, M. (2014). Unable to resist: Researchers' responses to research assessment in the Czech Republic. *Human Affairs, 24*(1), 78–88. DOI: 10.2478/s13374-014-0207-z.

Martin-Sardesai, A., Irvine, H., Tooley, S., Guthrie, J. (2017). Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an australian university: accounting for research. *Australian Accounting Review, 27*(3), 329–343. DOI: 10.1111/auar.12151.

Mcculloch, S. (2017). Hobson's choice: The effects of research evaluation on academics' writing practices in England. *Aslib Journal of Information Management, 69*(5), 503–515. DOI: 10.1108/AJIM-12-2016-0216.

Morrish, L. (2019). *Pressure Vessels: The epidemic of poor mental health among higher education staff*. https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2019/05/HEPI-Pressure-Vessels-Occasional-Paper-20.pdf (дата обращения: 10.07.2024).

Mrva-Montoya, A., Luca, E. J. (2021). Book publishing in the humanities and social sciences in Australia. Part one: Understanding institutional pressures and the funding context. *Journal of Scholarly Publishing, 52*(2), 67–87. DOI: 10.3138/jsp.52.2.01.

Müller, R., Rijcke de , S. (2017). Thinking with indicators. Exploring the epistemic impacts of academic performance indicators in the life sciences. *Research Evaluation, 26*(3), 157–168. DOI: 10.1093/reseval/rvx023.

Northcott, D., Linacre, S. (2010). Producing spaces for academic discourse: The impact of research assessment exercises and journal quality rankings. *Australian Accounting Review, 20*(1), 38–54. DOI: 10.1111/j.1835-2561.2010.00079.x.

Oancea, A. (2014). Research assessment as governance technology in the United Kingdom: Findings from a survey of RAE 2008 impacts. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft, 17*(S6), 83–110. DOI: 10.1007/s11618-014-0575-5.

Reale, E., Seeber, M. (2011). Organisation response to institutional pressures in Higher Education: The important role of the disciplines. *Higher Education, 61*(1), 1–22. DOI: 10.1007/s10734-010-9322-x.

Rijcke de, S., Wouters, P. F., Rushforth, A. D., Franssen, T. P., Hammarfelt, B. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use-a literature review. *Research Evaluation, 25*(2), 161–169. DOI: 10.1093/reseval/rvv038.

Rijcke de, S., Wouters, P. F., Rushforth, A. D., Franssen, T. P., Hammarfelt, B. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use-a literature review. *Research Evaluation, 25*(2), 161–169. DOI: 10.1093/reseval/rvv038.

Rowlands, J., Wright, S. (2021). Hunting for points: The effects of research assessment on research practice. *Studies in Higher Education, 46*(9), 1801–1815. DOI: 10.1080/03075079.2019.1706077.

Saith, A. (2022). Research assessment exercises: Exorcising heterodox apostasy from 'economics'. In A. Saith (Ed.), *Cambridge Economics in the Post-Keynesian Era: The Eclipse of Heterodox Traditions* (965–1017). DOI: 10.1007/978-3-030-93019-6_13.

Saltmarsh, S., Sutherland-Smith, W., Randell-Moon, H. (2011). 'Inspired and assisted', or 'berated and destroyed'? Research leadership, management and performativity in troubled times. *Ethics and Education, 6*(3), 293–306. DOI: 10.1080/17449642.2011.632722.

Sivak, E., Yudkevich, M. (2017). The academic profession in Russia's two capitals: The impact of 20 years of transition. *European Educational Research Journal, 16*(5), 626–644. DOI: 10.1177/1474904117701142.

Tijdink, J. K., Verbeke, R., Smulders, Y. M. (2014). Publication Pressure and Scientific Misconduct in Medical Scientists. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, 9*(5), 64–71. DOI: 10.1177/1556264614552421.

Visser, G. (2009). Tourism geographies and the south African national research foundation's researcher rating system: international connections and local disjunctures. *Tourism Geographies, 11*(1), 43–72. DOI: 10.1080/14616680802643243.

Weinstein, N., Haddock, G., Chubb, J., Wilsdon, J., Manville, C. (2023). Supported or stressed while being assessed? How motivational climates in UK University workplaces promote or inhibit researcher well-being. *Higher Education Quarterly, 77*(3), 537–557. DOI: 10.1111/hequ.12420.

Zhao, X., Yin, H., Fang, C., Liu, X. (2021). For the sustainable development of universities: Exploring the external factors impacting returned early career academic's research performance in China. *Sustainability, 13*(3), 1333. DOI: 10.3390/su13031333.

Поступила 22.08.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Research performance evaluation as a source of stress for scientists

Irina G. LAKIZO
ORCID: 0000-0003-2594-1475
Russian Research Institute of Economics, Politics and Law in Science and Technology, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose and methodology*. The review of modern foreign and domestic publications is aimed at generalizing information on the impact of research performance evaluation on the stress level of scientists. *Findings*. A scientific performance evaluation is assessed differently within psychological and managerial discourses. Psychological studies are focused on publication stress and show its destructive power. Data on stress caused by evaluation was obtained in studies developed within the framework of economic, political and sociological theories and, for the most part, describe a resistance stage rather than exhaustion stage. Data from qualitative studies in these disciplines made it possible to identify and describe additional stress factors. There are external factors: competition, sanctions, external control, opacity of the assessment process, changes in assessment rules, changes in norms and values of the scientific environment. Internal factors are overwork, high demands on oneself, responsibility, role conflict. Stress reduction is facilitated by management techniques of buffering and support. These could also be some personality traits (career focus, passion, high level of intellectual capital, young age, internalization of norms of evaluative culture) and professional status (high personal performance, weak financial dependence on evaluation, employment in the field of natural sciences). Research limitations. The mechanism of influence of evaluation on the occurrence of stress is a chain reaction, during which evaluation, affecting the object, generates / activates a number of stress factors. The results of all studies agree that evaluation causes a tension reaction. However, there is insufficient data on the exhaustion reaction. Actual knowledge level does not allow us to separate the assessment from other factors that influence the occurrence of destructive consequences of stress, and makes it relevant to form samples that include employees who have experienced the exhaustion stage. It is hypothesized that discipline-oriented assessments with a transparent and stable procedure cause less stress. Stress prevention measures include informing employees in advance of changes in criteria and procedures and aligning performance requirements with disciplinary standards. *Value of the results*. Heterogeneous data obtained as a result of qualitative and quantitative studies in various scientific disciplines are summarized. The differences between psychological and managerial discourses in understanding the problem are indicated. The understanding of stress factors in scientists is expanded.

Keywords: evaluation of research performance, professional stress, psychological health, researchers, scientific profession, scoping review.

References

Aagaard, K. (2015). How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system. *Science and Public Policy, 42*(5), 725–737. DOI: 10.1093/scipol/scu087.

Ablazhej, A. M. (2022). Reformirovanie akademicheskogo sektora nauki v ocenkah nauchnogo soobshchestva [Reforming the academic sector of science in the assessments of the scientific

Address: 20A Dobrolyubova St., Moscow 127254, Russian Federation. **E-mail:** 1440@list.ru

community]. *Zhurnal «EKO», 52*(8), 173–192. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-8-173-192 (in Russian)

Bagues, M., Sylos-Labini, M., Zinovyeva, N. (2019). A walk on the wild side: 'Predatory' journals and information asymmetries in scientific evaluations. *Research Policy, 48*(2), 462–477. DOI: 10.1016/j.respol.2018.04.013.

Butler, L. (2010). Impacts of performance-based research funding systems: A review of the concerns and the evidence. In *OECD. Performance-based Funding for Public Research in Tertiary Education Institutions. Workshop proceedings* (127–165). DOI: 10.1787/9789264094611-7-en.

Chatterjee, B., Cordery, C. J., De Loo, I., Letiche, H. (2020). The spectacle of research assessment systems: Insights from New Zealand and the United Kingdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 33*(6), 1219–1246. DOI: 10.1108/AAAJ-01-2019-3865.

Chubb, J., Reed, M. S. (2018). The politics of research impact: Academic perceptions of the implications for research funding, motivation and quality. *British Politics, 13*(3), 295–311. DOI: 10.1057/s41293-018-0077-9.

Editorial. (2020). The final countdown [Will the latest UK Research Excellence Framework turn out to be the last?]. *Nature, 578*(7795), 338–338. DOI: 10.1038/d41586-020-00451-4.

Eftekhari, R. B., Maghsoudnia, N., Dorkoosh, F. A. (2021). Publish or Perish: An Academic Status Anxiety. *Pharmaceutical Nanotechnology, 9*(4), 248–250. DOI: 10.2174/2211738509666210921130229.

Feenstra, R. A., Delgado López-Cózar, E., Pallarés-Domínguez, D. (2021). Research misconduct in the fields of ethics and philosophy: Researchers' perceptions in Spain. *Science and Engineering Ethics, 27*(1), 1. DOI: 10.1007/s11948-021-00278-w.

Gläser, J. (2024). From effects of governance to causes of epistemic change. *Minerva*. DOI: 10.1007/s11024-024-09526-2.

Gómez, L., Jódar, F. (2013). Ética y política en la universidad española: La evaluación de la investigación como tecnología de la subjetividad. Athenea Digital. *Revista de pensamiento e investigación social*, 81–98. DOI: 10.5565/rev/athenead/v13n1.1169. (in Spanish)

Hall, S. (2023). A mental-health crisis is gripping science: Toxic research culture is to blame. *Nature, 617*(7962), 666–668. DOI: 10.1038/d41586-023-01708-4.

Hanitzsch, T., Markiewitz, A., Bødker, H. (2024). Publish and perish: Mental health among communication and media scholars. *Journal of Communication*, Advance online publication. DOI: 10.1093/joc/jqae012.

Haven, T. L., Bouter, L. M., Smulders, Y. M., Tijdink, J. K. (2019). Perceived publication pressure in Amsterdam: Survey of all disciplinary fields and academic ranks. *PLOS ONE, 14*(6), e0217931. DOI: 10.1371/journal.pone.0217931.

Heuritsch, J. (2021). Reflexive behaviour: How publication pressure affects research quality in astronomy. *Publications, 9*(4), 52. DOI: 10.3390/publications9040052.

Hicks, D. (2017). What year? Difficulties in identifying the effect of policy on university output. Journal of Informetrics, 11(3), 933–936. DOI: 10.1016/j.joi.2017.05.020.

Hinojoza, H. M. C., Martínez, A. E. V., Gómez, A. E. R., Regalado, C. D. B. (2020). La pérdida de la membresía del Sistema Nacional de Investigadores: Hallazgos de investigación [Loss of membership in the National System of Researchers: Research findings]. *Education Policy Analysis Archives, 28*, 178–178. DOI: 10.14507/epaa.28.4997. (in Spanish)

Horta, H., Li, H. (2023). Nothing but publishing: The overriding goal of PhD students in mainland China, Hong Kong, and Macau. *Studies in Higher Education, 48*(2), 263–282. DOI: 10.1080/03075079.2022.2131764.

Karlsson, S. (2017). Evaluation as a travelling idea: Assessing the consequences of Research Assessment Exercises. *Research Evaluation, 26*(2), 55–65. DOI: 10.1093/reseval/rvx001.

Krog Lind, J. (2019). The missing link: How university managers mediate the impact of a performance-based research funding system. *Research Evaluation, 28*(1), 84–93. DOI: 10.1093/reseval/rvy038.

Li, D., Li, Y. (2022). Preparing for RAE 2020 in Hong Kong: Academics' research, writing and publishing trajectories in a neoliberal governance landscape. *Studies in Higher Education, 47*(7), 1410–1422. DOI: 10.1080/03075079.2021.1901272.

Li, J. (2016). The global ranking regime and the reconfiguration of higher education: Comparative case studies on research assessment exercises in China, Hong Kong, and Japan. *Higher Education Policy, 29*(4), 473–493. DOI: 10.1057/s41307-016-0015-7.

Lindvig, K., Hillersdal, L. (2019). Strategically unclear? Organising interdisciplinarity in an excellence programme of interdisciplinary research in Denmark. *Minerva, 57*(1), 23–46. DOI: 10.1007/s11024-018-9361-5.

Linkova, M. (2014). Unable to resist: Researchers' responses to research assessment in the Czech Republic. *Human Affairs, 24*(1), 78–88. DOI: 10.2478/s13374-014-0207-z.

Lokshin, I. M. (2017). Vsyo ob'yasnyaetsya vsem? Nekotorye epistemologicheskie i metodologicheskie vyzovy dlya sovremennoj politicheskoj nauki [Is everything explained by everything? some epistemological and methodological challenges for modern political science]. *Politicheskaya konceptologiya: Zhurnal metadisciplinarnyh issledovanij, 1,* 25–40. (in Russian)

Martin-Sardesai, A., Irvine, H., Tooley, S., Guthrie, J. (2017). Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an australian university: accounting for research. *Australian Accounting Review, 27*(3), 329–343. DOI: 10.1111/auar.12151.

Mcculloch, S. (2017). Hobson's choice: The effects of research evaluation on academics' writing practices in England. *Aslib Journal of Information Management, 69*(5), 503–515. DOI: 10.1108/AJIM-12-2016-0216.

Morrish, L. (2019). *Pressure Vessels: The epidemic of poor mental health among higher education staff*. https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2019/05/HEPI-Pressure-Vessels-Occasional-Paper-20.pdf (дата обращения: 10.07.2024).

Mrva-Montoya, A., Luca, E. J. (2021). Book publishing in the humanities and social sciences in Australia. Part one: Understanding institutional pressures and the funding context. *Journal of Scholarly Publishing, 52*(2), 67–87. DOI: 10.3138/jsp.52.2.01.

Müller, R., Rijcke de , S. (2017). Thinking with indicators. Exploring the epistemic impacts of academic performance indicators in the life sciences. *Research Evaluation, 26*(3), 157–168. DOI: 10.1093/reseval/rvx023.

Northcott, D., Linacre, S. (2010). Producing spaces for academic discourse: The impact of research assessment exercises and journal quality rankings. *Australian Accounting Review, 20*(1), 38–54. DOI: 10.1111/j.1835-2561.2010.00079.x.

Oancea, A. (2014). Research assessment as governance technology in the United Kingdom: Findings from a survey of RAE 2008 impacts. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft, 17*(S6), 83–110. DOI: 10.1007/s11618-014-0575-5.

Reale, E., Seeber, M. (2011). Organisation response to institutional pressures in Higher Education: The important role of the disciplines. *Higher Education, 61*(1), 1–22. DOI: 10.1007/s10734-010-9322-x.

Rijcke de, S., Wouters, P. F., Rushforth, A. D., Franssen, T. P., Hammarfelt, B. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use-a literature review. *Research Evaluation, 25*(2), 161–169. DOI: 10.1093/reseval/rvv038.

Rijcke de, S., Wouters, P. F., Rushforth, A. D., Franssen, T. P., Hammarfelt, B. (2016). Evaluation practices and effects of indicator use-a literature review. *Research Evaluation, 25*(2), 161–169. DOI: 10.1093/reseval/rvv038.

Rowlands, J., Wright, S. (2021). Hunting for points: The effects of research assessment on research practice. Studies in Higher Education, 46(9), 1801–1815. DOI: 10.1080/03075079.2019.1706077.

Saith, A. (2022). Research assessment exercises: Exorcising heterodox apostasy from 'economics'. In A. Saith (Ed.), *Cambridge Economics in the Post-Keynesian Era: The Eclipse of Heterodox Traditions* (965–1017). DOI: 10.1007/978-3-030-93019-6_13.

Saltmarsh, S., Sutherland-Smith, W., Randell-Moon, H. (2011). 'Inspired and assisted', or 'berated and destroyed'? Research leadership, management and performativity in troubled times. *Ethics and Education, 6*(3), 293–306. DOI: 10.1080/17449642.2011.632722.

Sanzhenakov, A. A. (2023). Prichinnost' v social'nyh naukah [Causality in the social sciences]. *Filosofiya Nauki, 2*(97), 59–73. DOI: 10.15372/PS20230205 (in Russian)

Sivak, E., Yudkevich, M. (2017). The academic profession in Russia's two capitals: The impact of 20 years of transition. *European Educational Research Journal, 16*(5), 626–644. DOI: 10.1177/1474904117701142.

Tijdink, J. K., Verbeke, R., Smulders, Y. M. (2014). Publication Pressure and Scientific Misconduct in Medical Scientists. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics, 9*(5), 64–71. DOI: 10.1177/1556264614552421.

Typical HSE (2017). *Tipichnaya Vyshka: Byulleten' Centra vnutrennego monitor inga, 3*(32), 2. https://www.hse.ru/data/2017/08/18/1174190664/Типичная%20Вышка%20№32.pdf (in Russian)

Visser, G. (2009). Tourism geographies and the south African national research foundation's researcher rating system: international connections and local disjunctures. *Tourism Geographies, 11*(1), 43–72. DOI: 10.1080/14616680802643243.

Weinstein, N., Haddock, G., Chubb, J., Wilsdon, J., Manville, C. (2023). Supported or stressed while being assessed? How motivational climates in UK University workplaces promote or inhibit researcher well-being. *Higher Education Quarterly, 77*(3), 537–557. DOI: 10.1111/hequ.12420.

Zhao, X., Yin, H., Fang, C., Liu, X. (2021). For the sustainable development of universities: Exploring the external factors impacting returned early career academic's research performance in China. *Sustainability, 13*(3), 1333. DOI: 10.3390/su13031333.

Received 22.08.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 173–200.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-173-200

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Основы построения культурно-сензитивной деловой коммуникации с представителями стран Востока

КОМЯГИНСКАЯ Елизавета Шамилевна
ORCID: 0000-0002-8841-1722
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ВАСИЛЬЕВА Екатерина Дмитриевна
ORCID: 0000-0002-7814-953X
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ЛЕБЕДЕВА Надежда Михайловна
ORCID: 0000-0002-2046-4529
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Современный глобализированный мир требует от деловых кругов не только экономической грамотности, но и межкультурной компетентности, особенно в контексте взаимодействия между российскими и восточными деловыми культурами. *Цель*. Целью данного исследования являлось рассмотрение условий развития межкультурной чувствительности среди российских деловых представителей в контексте их взаимодействия с партнёрами из стран Востока. *Метод*. Основываясь на тематическом анализе полуструктурированных интервью с 42 участниками, было проанализировано, как конкретные пусковые события и условия влияют на развитие межкультурной чувствительности, была изучена роль культурной дистанции и оценено влияние межкультурной чувствительности на профессиональную эффективность. *Результаты*. Результаты показали, что длительный опыт работы в культурно отличающихся контекстах, особенно в странах Востока, усиливает межкультурную чувствительность, что, в свою очередь, способствует повышению профессиональной эффективности. Респонденты с высокой степенью чувствительности лучше адаптируются к культурным различиям, что улучшает межличностное общение и решение организационных задач. Также были выявлены пусковые события и условия (необычность культурного фона, конфликтные ситуации, негативные эмоции, сокращение дистанции), способствующие этому процессу. Культурная дистанция влияет на мотивацию к развитию межкультурной чувствительности, где большая дистанция стимулирует интерес к изучению культуры, а меньшая ограничивает мотивацию к изучению культурных особенностей до наступления пусковых событий. Опытные респонденты отмечают, что адаптация к культурным различиям напрямую повышает продуктивность, в то время как менее опытные не замечают влияния понимания культуры на их работу. Специалисты, воспринимающие культурные различия как барьер, испытывают сложности в эффективном взаимодействии и нуждаются в специализированной теоретической и практической подготовке для работы с восточными странами. *Практическая значимость.* Исследование показывает, что успешное взаимодействие и снижение культурных барьеров напрямую связаны с повышением уровня межкультурной чувствительности, что, в свою очередь, стимулирует более глубокое понимание и улучшение профессиональных результатов. Это подчёркивает важность развития

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. **E-mail:** ekomyaginskaya@hse.ru

межкультурных навыков как ключевого компонента для улучшения эффективности международного делового сотрудничества.

Ключевые слова: межкультурная чувствительность; культурная дистанция; организационная психология; переговоры.

Введение

Последние годы экономические санкции в отношении России и геополитическая ситуация стимулировали переориентацию российских компаний на взаимодействие с новыми партнёрами, среди которых наиболее перспективными являются страны Арабского Востока и Азиатского региона (Дынкин и др., 2022). Активное развитие сотрудничества со странами Востока ставит перед российскими организациями непростую задачу не только в плане выполнения экономических показателей эффективности, но и в обучении сотрудников, адаптации их к новому контексту. Привычные способы делового взаимодействия могут быть не столь эффективны, а зачастую и не применимы для того, чтобы выстроить продуктивный межкультурный диалог и реализовывать поставленные бизнес-задачи.

Важнейшей частью этого процесса является субъективное восприятие участниками ситуации взаимодействия. В предыдущих исследованиях было показано, что на первом плане в деловом общении находятся экономические цели, профессиональные компетенции и профессиональная идентичность. Однако те специалисты, которые имеют более богатый межкультурный опыт, способны использовать и культурно-ориентированный подход. Внимание к культурным особенностям стимулирует их искать более неформальный подход к своим партнёрам и стараться выйти на менее формализованное общение, через поиск общности и понимание контекста, в котором находится партнёр по переговорам, то есть внимание к другому и учёт его особенностей (Васильева и др., 2024). Таким образом, для успешной реализации своих профессиональных задач специалистам необходимо развитие межкультурной чувствительности, помогающей выстроить более эффективный межкультурный диалог.

Теоретические аспекты изучения культурно-сензитивной коммуникации

На первых этапах изучения межкультурной чувствительности (сензитивности) различались чувствительность по отношению к обобщённому другому — чувствительность к социальным нормам определённой группы и межличностная чувствительность — способность идентифицировать признаки, по которым отличаются поведение, восприятие и эмоции других людей (Bronfenbrenner, Harding, Gallwey, 1958; McClelland,1958). М. Беннетт определял межкультурную чувствительность как «конструкция реальности, всё более способная примирять культурные различия, которые составляют развитие», как процесс трансформации на когнитивном, аффективном и поведенческом уровнях от стадии этноцентризма (отрицание) к стадии этнорелятивизма (интеграции) (Bennett, 1984; Bhawuk, Brislin, 1992). Дж. М. Чен определяет межкультурную чувствительность как «способность человека развивать положительные эмоции, направленные на понимание культурных различий, которые способствуют уместному и эффективному поведению в межкультурной коммуникации» (Chen, 1997). По мнению автора, межкультурная чувствительность относится к аффективному аспекту межкультурной коммуникативной компетентности участников взаимодействия. Согласно Л. Г. Почебут, межкультур-

ная чувствительность — это *«чувствительность человека к культурным различиям, оценка их с точки зрения релятивизма, способность понимать и принимать множественность идей, ценностей, установок»* (Почебут, 2010, с. 484).

Согласно современным исследованиям, процесс формирования межкультурной чувствительности не должен пониматься как адаптация к новой культуре путём полного отказа от собственной. Напротив, акцент делается на приобретении и расширении знаний о другой культуре, её нормах и ценностях, что позволяет рассматривать трудности адаптации не как патологические симптомы, а как естественную необходимость развивать новые компетенции (Стефаненко, 2014). Этот подход согласуется с идеей культурной подгонки, согласно которой личностные особенности человека должны находиться в согласии с нормами новой культурной среды. Например, хотя экстраверсия традиционно считается положительным качеством, она не всегда облегчает процесс адаптации в иной культурной среде.

Таким образом, межкультурная чувствительность представляет собой ключевой компонент межкультурной компетентности, несмотря на различия в её концептуализации у разных авторов. Она включает в себя способность замечать, осознавать и позитивно воспринимать культурные различия, что предполагает развитие когнитивного осознания, аффективного принятия и поведенческих навыков. То есть, процесс её формирования требует трансформаций на всех трёх уровнях — когнитивном, аффективном и поведенческом (Стефаненко, 2014). В результате межкультурная чувствительность становится не только механизмом адаптации, но и средством расширения межкультурной компетентности, способствующим эффективному взаимодействию в условиях культурного разнообразия. Как появляется и развивается эта способность?

Если мы рассмотрим модель межкультурной чувствительности М. Беннета, то увидим изменения, которые происходят по мере перехода от этноцентрического взгляда на мир к этнорелятивистскому. В центре внимания здесь находится существующая в сознании индивида картина мира, предполагающая наличие культурно обусловленных различий между людьми, при этом автор одновременно рассматривает межкультурную чувствительность и как процесс, и как результат.

С одной стороны, когнитивный, аффективный и поведенческий компоненты одновременно могут быть выражены в разной степени (Стефаненко, 2014). Например, было показано, что респонденты демонстрировали относительно высокую степень когнитивных, аффективных и поведенческих аспектов межкультурной чувствительности в порядке убывания соответственно. Тот факт, что когнитивный компонент был наиболее развит, может свидетельствовать о длительном воздействии образовательной и социальной среды, где человек учится думать о культурных различиях. В то время как наименее выраженный поведенческий компонент скорее всего формируется индивидуальным опытом и, следовательно, подвержен большим вариациям. Иными словами, большинству людей, вероятно, проще всего осмыслять преимущества культурной открытости, чем реализовать это на уровне поведения в повседневной практике (Al-Sumait et al., 2022).

Модель М. Дж. Беннета представляет развитие межкультурной чувствительности в виде континуума, однако процесс развития не всегда является линейным (Pernell-Arnold et al., 2012). Например, некоторые студенты через семь месяцев после поступления в университет могут демонстрировать регресс к более ранней стадии развития межкультурной чувствительности, что может быть вызвано негативным опытом межкультурного взаимодействия (Lantz-Deaton, 2017). Это поднимает важный вопрос о механизмах перехода от одной стадии к другой и об общей линейности развития межкультурной чувствительности.

Межкультурное деловое взаимодействие представляет собой серию интерактивных событий, которые субъективно интерпретируются участниками, при этом каждый участник может основывать свои будущие действия на личной интерпретации предыдущих событий (Ford, Håkansson, 2006). Осознание культурных различий возможно только в процессе взаимодействия и зависит от того, как человек осмысляет и интерпретирует это взаимодействие (Shapiro, 2008). Осмысление (*sense-making*) представляет собой процесс, в котором человек когнитивно применяет культурные схемы, чтобы понять ситуацию взаимодействия и приписать ему значение (Ivanova, Torkkeli, 2013). Эти культурные схемы могут охватывать различные уровни: организационные, отраслевые, деловые, профессиональные и национальные, обогащаясь с накоплением межкультурного опыта (Endicott, Bock, Narvaez, 2003). Репертуар культурных схем, в свою очередь, помогает людям осмыслять ситуации межкультурного взаимодействия (Friedman, Antal, 2005). В самом общем смысле осмысление стимулируется ситуациями разного характера: встреча с необычным или уникальным опытом, значительные расхождения между ожиданиями и реальностью, вызывающие когнитивный диссонанс, и запросы, требующие повышенного уровня осознанного внимания (Louis, Sutton, 1991).

Таким образом, осмысление и движение в сторону этнорелятивистского взгляда на взаимодействие происходит благодаря пусковым событиям. Под пусковыми событиями мы будем понимать стимулы, или опыт, которые расходятся с представлениями человека о мире в данный момент, требуют внимания и заставляют человека остановиться и задуматься (Reichard et al., 2015). Предыдущие исследования, посвящённые тому, как пусковые события стимулируют когнитивный сдвиг и развитие межкультурной чувствительности, в основном, проводились в организационной среде и показали разнообразные результаты. Например, Дж. С. Осланд и С. Тэйлор пишут о том, что пусковые события могут быть как позитивные, например, обмен информацией (сотрудник, которого прежде оценивали как некомпетентного, предоставляет важную информацию), так и негативные, например, невозможность достичь поставленной цели в работе команды. Кроме того, такие пусковые события могут стимулировать как индивидов, так и сами организации (Taylor, Osland, 2012).

При этом идея значимости пусковых событий согласуется с методом тренинга культурного ассимилятора, который показал свою эффективность в развитии межкультурной чувствительности (Стефаненко, 2014). Цель этого метода — научить участников видеть ситуации с точки зрения представителей другой культуры и понимать их мировоззрение, тем самым способствуя формированию этнорелятивистского взгляда на взаимодействие.

На когнитивном уровне движение в сторону релятивистского взгляда на культурные различия соотносится с лестничной моделью развития компетентности, которая представляет собой четыре стадии — бессознательная некомпетентность, сознательная некомпетентность, сознательная компетентность, бессознательная компетентность (Howell, Fleishman, 1982). Это развитие обеспечивается как целенаправленным обучением (например, тренинги межкультурной компетентности), так и путём социального научения за счёт опыта пребывания в межкультурной среде или опыта взаимодействия с представителями других культур, который влечет изменения в результате адаптивных требований социокультурной среды (Bandura, Hall, 2018; Shaules, 2019). Хотя исследования показывают, что непосредственный опыт пребывания в новой культурной среде и даже интенсивность межкультурного взаимодействия не всегда гарантируют повышение межкультурной чувствительности, воздействие на когнитивном уровне через тренинги и программы повышения межкультурной квалификации способно значительно смягчить проявления культурного шока (Стефаненко, 2014; Hernández, 2018). Это, в свою очередь, создаёт благоприятные условия для развития

межкультурной чувствительности, подчёркивая значимость как образовательных, так и практических подходов в её формировании.

В данном случае можно предположить, что первым значимым шагом на этом пути оказывается переход от бессознательной некомпетентности к сознательной некомпетентности, когда человек уже способен осознать существование культурных различий и свои ошибки в межкультурном общении, но по-прежнему не адаптирует поведение из-за низкого уровня межкультурной чувствительности (Ting-Toomey, Dorjee, 2018). Особенно это актуально в контексте делового взаимодействия, где адаптивные требования среды могут восприниматься как менее важные за счёт установки на универсальность делового общения, общих экономических целей и прочего (Nguyen-Phuong-Mai, 2020).

Эмоции играют важную роль в развитии межкультурной чувствительности. Нейропсихологические исследования подчёркивают центральную роль эмоций в адаптации социального поведения, указывая на то, как культурные различия могут быть восприняты как угроза или возможность (Forgas, George, 2001; Saberi, 2012). Адаптивная функция эмоций в межкультурном взаимодействии позволяет снизить уровень воспринимаемой угрозы, поэтому регулирование эмоций (в том числе эмпатия и эмоциональный интеллект) является важным предиктором межкультурной адаптации и компонентом межкультурной чувствительности (Matsumoto et al., 2005). Как было показано в предыдущих исследованиях, различные эмоции могут вести к разным интерпретациям одной и той же ситуации, где отрицательные эмоции часто приводят к дистанцированию и стереотипизации, в то время как положительные способствуют сближению (Hareli, Rafaeli, 2008; Matsumoto et al., 2005; Saberi, 2012). Таким образом, успешная межкультурная адаптация требует не только когнитивного сдвига, но и развития способностей к эмоциональной саморегуляции, чтобы преобразовать негативные эмоции, вызванные сопротивляющимся мышлением, в положительные эмоции, стимулирующие адаптивное поведение.

Согласно теории коммуникативной адаптации, на поведенческом уровне люди используют три основные стратегии коммуникации для достижения своих целей: конвергенция, дивергенция и поддержание. Конвергенция включает адаптацию стиля общения для большего сходства с собеседником, что способствует укреплению взаимопонимания и принятия в межкультурном контексте, демонстрируя эмпатию и открытость (Soliz, Giles, 2014). Дивергенция, с другой стороны, представляет собой намеренное подчёркивание коммуникативных различий между людьми (Giles, Ogay, 2007). Эта стратегия обычно используется для поддержания или утверждения своей особой культурной идентичности, укрепления групповых границ или противодействия воспринимаемым угрозам своей групповой идентичности (Soliz, Giles, 2014). Поддержание, означающее сохранение собственного стиля независимо от партнёра, отражает нейтральную позицию и может рассматриваться как пассивная стратегия, не стремящаяся ни к сближению, ни к подчёркиванию различий (Giles, Ogay, 2007). Мета-анализ исследований в рамках теории коммуникативной адаптации показал, что хотя ситуативные факторы и восприятие партнёра по взаимодействию оказывают наибольшее влияние на выбор той или иной стратегии, тем не менее предикторами стратегии конвергенции являются установки в отношении социальной группы (этнической, культурной, возрастной) (Soliz, Giles, 2014).

Деловой контекст взаимодействия обладает спецификой за счёт того, что адаптивные требования среды не столь очевидны для специалистов, тогда как развитие межкультурной чувствительности способно повысить эффективность выполнения профессиональных задач. Во время деловых переговоров, совещаний, работы в межкультурных командах, их профессиональные компетенции и идентичности актуализированы в большей степени, а

экономические задачи представляются наиболее, если не единственно, важными, особенно на первых этапах работы. Мы предполагаем, что это значительно отличает представителей деловой среды от других категорий людей, вовлечённых в межкультурное взаимодействие (иностранные студенты, релоканты, мигранты и пр.). Остается малоизученным, как этот специфический контекст вместе с культурными особенностями самих российских специалистов и их партнёров из стран Востока влияет на процесс перехода от этноцентрических к этнорелятивистским стадиям межкультурной чувствительности. Мы предполагаем, что пусковые события, которые стимулируют этот процесс, в свою очередь могут быть обусловлены культурными особенностями.

Анализ контекста делового взаимодействия с представителями стран Востока

Межкультурные исследования, посвящённые бизнес-взаимодействию между Россией и странами Востока, акцентируют внимание на различиях в культурных нормах и ценностях, которые могут как способствовать, так и затруднять эффективное сотрудничество и переговорные процессы.

Поскольку в рамках текущей политико-экономической обстановки Китай выступает одним из ключевых партнёров России в сфере международного бизнеса, деловые взаимодействия между представителями этих двух культур становятся особенно актуальными для изучения. Интересно, что стили управления в малом и среднем бизнесе обеих стран обладают определёнными сходствами, что облегчает взаимодействие на всех уровнях — от поставщиков до покупателей (Mikhailitchenko, Lundstrom, 2006). Отмечается, что представители культур России и Китая демонстрируют приверженность к сходным переговорным стратегиям, выражающимся в сдержанности в эмоциях, дедуктивном мышлении, стремлении к консенсусу и избеганию рисков, что также способствует успешному деловому сотрудничеству (Malik, 2019).

Однако существуют и значительные различия: система деловых связей в Китае, основанная на принципе гуаньси и ставящая на первое место групповую гармонию и достижение долгосрочных целей, существенно отличается от российской, ориентированной на рациональный расчёт и индивидуальную инициативу (Berger et al., 2017). Дополнительные барьеры в российско-китайском взаимодействии возникают из-за различий в коммуникативных стилях, предпочтениях в структуре организации, восприятии времени и невербальных методах коммуникации (Vasilyeva, Lebedeva, 2020). Поэтому, отдельные исследования предлагают практические рекомендации, основанные на анализе культурных различий, которые могут значительно повлиять на исход деловых взаимодействий (Dorozhkov, Kupchinskaya, 2015).

Страны БРИКС, такие как Индия и уже упомянутый Китай, являются ключевыми бизнес-партнёрами России, несмотря на значительные культурные различия между ними: индийские менеджеры демонстрируют наиболее выраженные индивидуалистические тенденции, китайские — коллективистские, в то время как российские занимают промежуточное положение с более высоким уровнем индивидуализма, чем в Китае (Tu, 2011). Культурная дистанция может серьёзно усложнить международное бизнес-сотрудничество и переговоры, влияя на множество факторов. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют, что степень выраженности культурного шока положительно коррелирует с культурной дистанцией (Стефаненко, 2014). Действительно в процессе изучения влияния культуры на переговорные стили среди российских, китайских и индийских менеджеров по продажам и

закупкам было обнаружено, что национальная принадлежность влияет на стиль переговоров: россияне предпочитают аналитический стиль, индийцы — фактический, а китайцы — нормативный (Tu, 2015). Более того, исследование среди профессионалов из стран БРИКС показывает, что более половины из них считают, что внимание к мнению другой стороны и учёт культурных аспектов играют ключевую роль в успехе переговоров (Costa, 2023).

Товарооборот между Россией и ОАЭ за последние пять лет увеличился почти в шесть раз, а число зарегистрированных российских компаний достигло 4000, однако в литературе очевиден недостаток внимания к этому направлению (Росконгресс, 2023). Имеющиеся данные подчёркивают, что ограниченное понимание специфики деловой культуры арабских стран с российской стороны часто приводит к фрустрации из-за неудовлетворительных или затянувшихся результатов (Летова, 2020). В контексте делового взаимодействия России и Египта недостаток межкультурной компетентности и культурные различия также являются основными препятствиями для успешного двустороннего сотрудничества (Khalil, 2019). Так, разница в ориентации на долгосрочные и краткосрочные результаты ведет к разногласиям как в темпах, так и в методах достижения целей.

В русско-японском деловом взаимодействии тоже возникают сложности, обусловленные различным пониманием деловой культуры, особенно в таких аспектах, как командная работа и ответственность (Передерин, 2023). Исследование, проведённое среди японских компаний, работающих в России, выявило, что наибольшие препятствия для инвестиционной деятельности возникают из-за несовместимости деловых культур. Японцы обращают внимание на детали, которые могут показаться российской стороне малозначительными, что может привести к задержкам в переговорах (Ershova, 2017), а несовпадение культурных измерений в процессах планирования и управления проектами усугубляет сложности в неформальном общении (Стогонина, 2015).

Значительные различия в стилях ведения бизнеса между Россией и Кореей могут осложнить достижение соглашений, вновь требуя особого внимания к культурным особенностям (Порошина, 2024). Кейсы-исследования корейских компаний, работающих в России, выявили несоответствия в восприятии времени и понимании иерархии между корейскими и российскими сотрудниками, подчёркивая важность улучшения культурной компетентности через использование межкультурных тренингов (Тангалычева, 2014).

Литература в большинстве своём указывает на то, что глубокое осознание и адаптация к культурным нормам и ценностям партнеров критично важны для разработки эффективных переговорных стратегий и бизнес-подходов, а развитие культурной чувствительности способствует снижению культурной дистанции и повышению эффективности межкультурного взаимодействия России со странами Востока.

Исследовательские вопросы

Таким образом целью данного исследования является выявление условий развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды в коммуникации с партнёрами из стран Востока. На основании теоретического обзора литературы мы ставим следующие исследовательские вопросы.

ИВ1: Какие условия или пусковые события необходимы для развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды?

ИВ2: Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?

ИВ3: Какова взаимосвязь межкультурной чувствительности и продуктивности делового взаимодействия (по оценке респондентов)?

Организация и методы исследования

Выборка

В исследовании приняли участие 42 сотрудника российских компаний, имевших переговорный опыт с партнёрами из стран Востока (Китай, Корея, Япония, Индия, Индонезия, Малайзия, Вьетнам, ОАЭ, Сирия, Саудовская Аравия, Страны Центральной Азии). В среднем, опыт работы составил семь лет. Средний возраст респондентов составлял 36 лет (*SD* = 6.5). На момент проведения интервью респонденты находились (и имели основное место работы) на территории России. Интервью проводились в период с 2022 по 2024 год.

Метод и процедура сбора первичных данных

В качестве метода сбора первичных эмпирических данных было выбрано полуструктурированное интервью.

Гайд интервью

Преамбула. Описание целей исследования, сохранение анонимности, подтверждение со стороны респондента, что участие является добровольным.

1. Опишите, пожалуйста, свой опыт общения с деловыми партнёрами из арабских стран. Как долго вы работаете? Какая это индустрия?
2. Как вы считаете, что самое важное в переговорах (общении) с этими партнёрами? (расставьте в порядке важности: внимание к культуре, доверие, взаимопонимание, профессионализм, прибыль, репутация, что-то своё?
3. Вы можете выделить какие-то особенности взаимодействия с партнёрами из этого региона? Чем они отличаются от остальных?
4. Чем мы с ними похожи? А чем очень различаемся?
5. Попробуйте вспомнить, какие у вас были впечатления и ощущения на первых этапах работы? Может что-то вас особенно поразило или удивило?
6. Были ли какие-то сложности на первых этапах работы? Какие? (вопрос 10)
7. Как вы считаете, что самое важное для выстраивания отношений с партнёром из этого региона? Как можно эти отношения установить? Поддерживать?
8. Вы доверяете этим партнёрам? А они — вам, по вашему мнению? Что нужно, чтобы это доверие сформировалось?
9. Замечали ли вы такие особенности поведения ваших партнёров? (здесь вставить уточняющие вопросы про конкретные культурные особенности) А какие ещё?
10. Был ли момент в вашей практике, когда вы «поняли» как лучше настроить контакт с партнёрами из этой страны? (момент озарения)
11. Проходили ли вы какое-то дополнительное обучение, чтобы более эффективно вести дела с арабским востоком?
12. Как вы считаете, понимание этих культурных особенностей помогает вам в работе?
13. Что бы вы посоветовали тем, кто только начинает работать с партнёрами из этих стран?

Процедура

Респонденты были осведомлены о процедуре интервью и целях исследования. Интервью проводились как на платформе видеоконференций Zoom, так и очно с записью на диктофон.

В среднем каждое интервью длилось от 80 до 100 минут. В процессе расшифровки интервью были сохранены стилистические особенности речи. Объём текста ответов одного респондента на вопросы интервью в транскрипции составил M = 7 870 слов, *SD* = 1 490, общий объём расшифрованного текста — 248 438 слова.

Обработка данных

В качестве метода обработки первичных данных был использован тематический анализ. На первом этапе анализа было произведено открытое сплошное кодирование интервью параллельно тремя исследователями для соблюдения принципа триангуляции (Schreier, 2012). Затем выделялись основные темы и подтемы, связанные с исследовательскими вопросами. Проверка надёжности выделенных тем производилась в два этапа — параллельный анализ независимым экспертом для сопоставления выделенных тем и обсуждение их с тремя участниками интервью в дополнительной беседе.

Результаты исследования

Первый исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на первый исследовательский вопрос (что является пусковым событием (необходимым условием) в процессе развития межкультурной чувствительности) мы выделили несколько основных категорий, которые связаны с развитием межкультурной чувствительности. Выделенные категории можно условно разделить на две группы: 1) условия, необходимые для осознания культурных различий и развития межкультурной чувствительности, и 2) пусковые события, которые способствовали этому осознанию (Таблица 1). Результаты анализа интервью показали, что условия, необходимые для осознания культурных различий и развития межкультурной чувствительности, включают: предыдущий опыт, организационные особенности, особенности среды, межличностное общение. Рассмотрим эти категории подробнее.

Таблица 1. Категории и подкатегории тематического анализа

Категория	Определение	Подкатегории
Предыдущий опыт	Условия, которые до начала профессиональной деятельности сформировали высокий уровень межкультурной чувствительности	Особенности социализации (семья) Особенности образования (изучение культуры, языка)
Организационные особенности	Условия (события) на уровне организации	Обмен информацией Целеполагание Понимание рисков
Среда	Условия среды, при взаимодействии (столкновении) с которыми произошло «осознание» культурных различий	
Межличностное общение	Ситуации межличностного взаимодействия, которые явились «спусковым крючком» в осознании культурных различий	Конфликтные ситуации Сокращение дистанции в межличностном взаимодействии
Негативные эмоции	Чувства и эмоции в общении, которые стали «спусковым крючком»в осознании культурных различий	

1. Предыдущий опыт

Первая категория — это предыдущий опыт, который включил в себя две подкатегории. Во-первых, специфический опыт социализации (в основном, в семье), который ещё до начала профессиональной деятельности способствовал формированию межкультурной чувствительности — *«в этих африканских странах, где мы росли, ты всегда понимал, что*

есть определённая историческая подоплёка, и нельзя … позволить тебе какие-то высказывания, которые могут задевать человека» (ж, 34, работа со странами Центральной Азии); *«мне это было понятно [нужно быть очень внимательным к другому языку и культуре] с самого начала просто в силу воспитания»* (ж, 31, работа в Арабском регионе).

Во-вторых, опыт, связанный с образованием (изучение языка и культуры): *«ты понимаешь, что какие-то слова, например «совесть», которая «良心» — «доброе сердце», это скорее дружеское отношение, доброта скорее, нежели чем внутренний контроль и внутреннее недовольство собой или самобичевание»* (м, 34, работа в Китае). Стоит отметить, что несмотря на то, что мы выделяем образование как условие для развития межкультурной чувствительности, оно не является достаточным: *«ты гуглила — не помогло, изучала теории — не помогло. Мне помогло только то, что они сказали, там, религия важна, гостеприимство важно, это реально важно, вот это прям фундамент, да.»* (ж, 30, работа в Арабском регионе).

2. Организационные особенности

Вторая категория — это организационные особенности, то есть условия, или пусковые события на уровне организации, которые способствовали развитию межкультурной чувствительности. Во-первых, организационная структура, предполагающая обмен опытом и информацией, в том числе наличие обратной связи: *«руководитель меня к себе вызвал … говорит, первое, что тебе нужно запомнить, всегда, без исключения, с этими старшими восточными мужиками по имени и отчеству … Я начала так делать, и реально я замечала, что совершенно какой-то другой подход был ко мне»* (ж, 34, работа со странами Центральной Азии); *«мы стали проводить регулярные встречи старожилов с коллегами, кто работает недавно, разбирать сложные ситуации и … делиться вот этими нюансами работы, что допустим слово «дедлайн» говорить китайцам нельзя, потому что оно со смертью связано»* (ж, 45, работа с Китаем). Стоит отметить, что именно культурные особенности в свою очередь могут значительно влиять на эти практики внутри организации: *«проблема в том, что очень сложно получить какой-то фидбэк… когда твоей работой недовольны, они [китайцы] никогда тебе этого не покажут, но какой-то определённый уровень напряжения он чувствуется»* (м, 34, работа с Китаем).

Во-вторых, категория, которая в большей степени связана с современным контекстом, четкое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи. Поскольку многие компании после февраля 2022 года релоцировали своих сотрудников, те вынужденно или без подготовки оказались в новой культурной и организационной среде: *«они не всегда понимают, зачем они вообще здесь, почему именно в Дубае, поэтому не видят смысла. Поэтому очень разный формат — те, кто недавно тут, и те, кто с опытом — уровень осознанности и целеполагания» (м, 33, работа с Арабским регионом); «понимание, зачем ты тут находишься, что тебе интересно работать именно с этим регионом»* (м, 34, работа с ЮВА).

В-третьих, в качестве пускового события выделяются ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей или задач, организационные риски. Эта категория включает описание респондентами ситуаций, когда от договоренностей и взаимопонимания с партнерами и коллегами из стран Востока зависело то, смогут ли они заключить договор, поставить товар или решить другие организационные задачи. В таком случае, повышенное внимание респондентов было направлено на атрибуцию причин конфликта или непонимания. Например, *«очень часто они [китайцы] … не называют реальную причину … из чего мы понимаем, что для неё эта ситуация некрасивая и не может эту информацию дать»* (ж, 45, работа с Китаем).

3. Особенности среды

Третья категория — это особенности среды, то есть отдельные элементы окружающей действительности, замечая которые, респонденты начинали также замечать и культурные различия, а в некоторых случаях и старались к ним адаптироваться. Например: *«У меня был такой опыт в жизни, где я жил с ними [китайцами] на необитаемом острове три недели … и ты понимаешь, что пространство — оно потихоньку превращается в китайский быт»* (м, 34, работа с Китаем); *«потом к нам приходили коллеги, которые работают только внутри Китая, для понимания, я первый раз когда к ним приехал в октябре [2021 год] и говорю «Вот у вас нет гугла, нет ютуба, нет инстаграма..» Они: «а что такое ютуб?» То есть ему 32 года, и он искренне не знал, что такое ютуб. Если ты встречаешь китайца, который не работал с международными рынками, то это прям challange, тут надо работать иначе»* (м, 38, работа с Китаем).

4. Межличностное общение

Четвёртая категория — межличностное общение — описывает ситуации взаимодействия российских сотрудников с представителями культур Востока, которые стали пусковыми событиями и стимулировали развитие межкультурной чувствительности. Во-первых, наиболее значимой и часто встречаемой подкатегорией стали конфликты на межличностном уровне: *«мне понадобилось около года, чтобы с опытом и путём решения большого количества конфликтов, ушло на то, чтобы понять, как нужно с ними разговаривать, как найти подход к каждому человеку отдельно»* (м., 33, работа с Арабским регионом), *«сколько я об этом ни говорила свои студентам, они все равно это понимают только на собственном опыте, в основном через ошибки. Когда что-то не получается»* (ж, 31, работа с Арабским регионом).

Во-вторых, сокращение дистанции в межличностном взаимодействии. Данная подкатегория сложно операционализируется, поскольку на смысловом уровне она связана с тем, что человек в ситуации делового взаимодействия смещает фокус внимания с рабочей задачи на выстраивание и развитие отношений со своим партнёром. Мы рассматриваем это в качестве пускового события, поскольку это «переключение» и стимулирует более осознанное и внимательное отношение к особенностям, как личностным, так и культурным, своего визави. Например: *«что человеку нужен человек … ты на него смотришь, при должном развитии эмпатии … ты ещё лучше понимаешь, … что, когда ты гоняешь вдолгую, тебе важно остаться адекватным, приятным партнёром в памяти у человека, чем кем-то, кто пытался просто … продать продукт»* (м, 35, работа с ЮВА); *«какие-то вещи, которые ты исповедуешь в отношении своих людей близких, это всё предлагайте там»* (м, 45, работа с Китаем); *«на самом деле главное — терпение и дипломатичность. Спокойно, терпеливо, очень по-человечески … даже если вы сейчас не решили какой-то вопрос, это не конец, главное показать, что он важен»* (м, 34, работа с Арабским регионом).

В-третьих, в эту категорию входит подкатегория — негативные эмоции. Чувства и эмоции в общении, которые стали «спусковым крючком» в осознании культурных различий. С одной стороны, они являются неотъемлемой частью межличностного конфликта, но с другой стороны, могут быть выделены отдельно. *«Да я никогда не чувствую себя комфортно. В любом случае коммуникация прямая с китайцами — это стресс»* (м, 34, работа с Китаем); *«я обычно могу на работе и выругаться, но они это плохо переносят, закрываются, а меня это ещё больше бесит. Я тогда поняла, что так нельзя, начала уже по-другому с ними общаться. Зайду в свой кабинет там проорусь, а потом уже с ними спокойно обсуждаем, что не так, как нужно было сделать»* (ж, 42, работа с ЮВА).

Второй исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на второй исследовательский вопрос («Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?») мы сравнивали ответы респондентов, имеющих опыт делового взаимодействия с представителями разных стран Востока. В нашей выборке были россияне, которые работают с коренными представителями Китая, Кореи, Японии, Вьетнама, Индонезии, Индии, Саудовской Аравии, Бахрейна, ОАЭ, Турции, Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана.

Результаты показали, что существуют различия между теми респондентами, кто взаимодействует с представителями культур, которые воспринимаются как более «далекие», то есть воспринимаемая культурная дистанция большая, и теми, кто работает с более «близкими» странами, в частности со странами Центральной Азии. Различия проявляются в первую очередь на когнитивном уровне. Общение на другом языке и более выраженные отличия среды формируют более выраженную потребность в адаптации, то есть стимулируют респондентов искать информацию, хотя в основном она связана с этикетом. В то время как респонденты, которые работают со странами Центральной Азии, за счёт того, что их коллеги и партнеры говорят по-русски, в меньшей степени чувствуют потребность в адаптации, что провоцирует много конфликтов и недопонимания. Например, в работе со странами Центральной Азии не обращают внимание на клановость, иерархичность и особое уважение к страшим, на то, что русский язык может помогать, а может где-то мешать, например, в общении с младшим поколением. И несмотря на наше общее историческое прошлое, стоит относиться к своим партнёрам со здоровым интересом, выстраивать контакт, узнавать про их культуру больше: *«как-то мы не особо-то, на самом деле, задумываемся о том, что вот наши коллеги, кто, собственно, рядом, они тоже вообще-то требуют того, чтобы мы понимали культурные особенности, понимали и ценили это. Просто часто, кто работает, русские, в роли такого старшего брата приезжает и не думает даже, что тут свои правила»* (ж, 34, работа со странами Центральной Азии).

В то же время, респонденты с большим опытом работы в межкультурном пространстве осознают, что независимо от того, с кем ты работаешь, всегда нужно подходить с позиции «я ничего не знаю», и изучать, обращать внимание на культуру, адаптироваться к контексту каждой страны: *«человеку во время учёбы нужно точно вбить в голову, что он ничего не знает, то есть чтобы он этого не боялся … Здесь надо понимать, что выходить из ситуации, не понимая, что происходит, это тоже навык»* (м, 34, работа с ЮВА).

С другой стороны, есть примеры, когда культурные различия внутри региона формируют культурные схемы, на которые ориентируется респондент, что провоцирует негативные эмоции в момент, когда реальное поведение визави противоречит этой схеме: *«учитывая, что я в этой среде провёл достаточно долго, то, как они [китайцы с северо-востока] себя ведут, мне кажется более комфортным. Мне подсознательно хотелось бы чтобы так вели себя все китайцы, потому что это моё ощущение того, как все китайцы должны себя вести. И когда они начинают вести себя иначе, в голове возникает дискомфорт»* (м, 34, работа с Китаем).

Третий исследовательский вопрос

При анализе данных для ответа на третий исследовательский вопрос («Способствует ли межкультурная чувствительность более продуктивной работе (по оценке респондентов)»?) мы выделили несколько сюжетов. Результаты демонстрируют то, что именно межкультурная чувствительность, выраженная на всех трёх уровнях (когнитивном, аффективном и поведенческом), способствует более эффективной работе в межкультурном контексте: *«Да, конечно,*

у меня были конфликты с коллегами, пока я не научился находить общий язык, то же самое в работе с клиентами — если ты ведёшь себя как привык, никто с тобой работать не будет» (м, 33, работа с Арабским регионом); *«Да, потому что европейский или какой-то универсальный подход не всегда работает. Особенно сейчас, когда слишком много рисков и гораздо сложнее выстроить доверие»* (ж, 31, работа с Арабским регионом); *«Не то, что у тебя проект, вы подписали договор и всё случилось. А то, что у вас проект, договор, а дальше сели переговариваться, вот это главный момент, если ты его психологически не понимаешь и ты к нему не готов, то лучше туда вообще не соваться, потому что ты зря потратишь время, ресурсы и останешься неудовлетворённым. Потому что ты идёшь на то поле работать, к которому ты просто фактически не готов»* (м, 34, работа с ЮВА). Это подчёркивается и теми респондентами, у которых был отрицательный опыт: *«Я не открыла секрета, я не нашла этот ключ … я не очень-то удобна была … стремлением наведения порядка»* (ж, 40, работа с Арабским регионом). Однако, стоит отметить, что восприятие роли межкультурной чувствительности в эффективности работы различается у респондентов с разным опытом и уровнем развития межкультурной чувствительности.

Обсуждение результатов

Целью данного исследования было выявить особенности развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды в коммуникации с партнёрами из стран Востока.

ИВ1: Какие условия или пусковые события необходимы для развития межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды?

При ответе на первый исследовательский вопрос мы выделили несколько факторов, которые стимулируют развитие межкультурной чувствительности.

Первая группа факторов

Первая группа факторов включает в себя общие условия, которые способствуют развитию межкультурной чувствительности — это особенности социализации в семье и особенности образования, такие как изучение иностранных языков, специализированное образование, например востоковедение, регионоведение, культурология и прочее. Эта группа факторов была выделена в предыдущих исследованиях, наравне с опытом погружения и взаимодействия с иной культурой, в том числе с помощью медиапотребления, и другими (Логашенко, 2015; Lebedeva et al., 2013; Roh, 2014; Ruiz-Bernardo et al., 2012; Vilà, 2006). Стоит отметить, что образование в первую очередь связано с когнитивным компонентом межкультурной чувствительности — способностью замечать культурные различия, но не является достаточным условием для того, чтобы человек не воспринимал различия как угрозу (на эмоциональном уровне) или мог адаптировать поведение.

Аффективный аспект играет здесь ключевую роль. Так, важно отметить очевидное взаимное влияние эмоционального и культурного интеллекта (Putrantoa et al., 2018). Умение управлять своими эмоциями и проявлять эмпатию, стремление понять других играет ключевую роль в развитии культурной чувствительности (Rockstuhl et al., 2011; Crowne, 2009). Эмоциональный интеллект позволяет индивиду более эффективно адаптироваться к межкультурным различиям и минимизировать стресс, возникающий в ходе культурных взаимодействий (Molinsky, 2007). Исследования показывают, что в межкультурных контекстах эмоции контролируются хуже, особенно когда культурная дистанция велика. Дополнительно, стресс, вызванный переговорами, может усилить эмоциональное напря-

жение, усугубляя ощущение неуверенности и угрозы в незнакомой ситуации (Gelfand, Brett, 2004). Такие чувства часто ведут к конфликтам в деловом общении, закрепляя отрицательные эмоции и замедляя развитие культурной чувствительности (Shapiro et al., 2008).

Одним из наиболее эффективных способов работы над этой стороной культурной компетенции является непосредственный контакт и практический опыт общения с представителями различных культур, что может существенно снизить это напряжение, улучшая культурное понимание и сотрудничество (Pettigrew, Tropp, 2011). Позитивные межкультурные контакты помогают сокращать культурную дистанцию и способствуют формированию более открытого, приемлемого и понимающего отношения к представителям как культуры, с которой происходил контакт, так и ко всем чужим культурам вообще (Lucarini et al., 2023). Неудивительно, что более опытные, имеющие за плечами большее число контактов респонденты из первой группы демонстрируют более высокий уровень эмоциональной адаптации и культурной чувствительности, они способны более эффективно выстраивать рабочие отношения с представителями разных культур и способны на более глубокий анализ самого процесса взаимодействия. В исследовании М. А. Сабери было показано, что когнитивно-эмоциональная динамика трансформируется на каждой стадии развития межкультурной чувствительности, так, эмоции удивления, любопытства связаны с первой когнитивной стадией, обозначенной автором как «обучение», тогда как эмпатия связана с «пониманием», и, наконец, было обнаружено, что принятие связано с этапом «знания» (Saberi, 2012).

Вторая группа факторов

Вторая группа факторов связана с особенностями организационного контекста — организационная структура, предполагающая обмен опытом и информацией, в том числе наличие обратной связи; чёткое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи; а также ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей или задач, организационные риски. Первый фактор связан с обменом информацией и возможностью непрерывного обучения в процессе работы, что описывает возможности для развития когнитивного компонента межкультурной чувствительности через обучение на рабочем месте. Второй — чёткое целеполагание в рамках рабочего проекта или задачи — относится к условиям, которые могут повысить мотивацию к развитию межкультурной чувствительности. Эти результаты соотносятся с моделью развития культурного интеллекта П. К. Эрли и С. Анга, где мотивация, устойчивое стремление взаимодействовать и находить общий язык с представителями других культур, является предиктором развития когнитивного компонента межкультурной чувствительности (Brislin et al., 2006; Earley, Ang, Tan, 2006). Последний фактор в этой группе — это ситуации, которые ставят под вопрос реализацию организационных целей и задач, которые мы обозначили как «организационные риски». В предыдущих исследованиях организационные риски не выделялись в качестве пускового события для развития межкультурной чувствительности. Мы предполагаем, что их можно считать таковыми, поскольку они соответствуют одному из выделяемых типов пусковых событий, а именно формируют внешний запрос на повышенный уровень сознательного внимания (Louis, Sutton, 1991). Кроме того, такие ситуации повышают адаптивные требования среды (Shaules, 2019), потому что в такой ситуации повышается степень взаимозависимости участников взаимодействия, и для снижения рисков от них требуется не только осознание культурных различий, но и способность адаптировать собственное поведение (Raveendran, 2020).

Третья группа факторов

Третья группа факторов — особенности среды. В эту категорию вошли элементы окружающей действительности, которые воспринимаются респондентами как что-то необычное,

уникальное или незнакомое или ранее неизвестное, поэтому они могут быть отнесены к «спусковым крючкам», которые стимулируют межкультурную чувствительность, обращая внимание на культурные особенности и стимулируя процессы осознания и осмысления.

Четвёртая группа факторов

Четвёртая группа факторов включает в себя пусковые события в процессе межличностного общения — конфликтные ситуации, негативные эмоции и сокращение дистанции. Конфликтные ситуации и негативные эмоции в межкультурном взаимодействии скорее связаны с закреплением стереотипов и отрицательно связаны с толерантностью (Aberson, 2015; Mak et al., 2013). Однако результаты нашего исследования указывают на то, что в деловой среде, отличающейся формализованностью контекста и определённой степенью вынужденности взаимодействия, конфликты, с одной стороны, могут восприниматься как конструктивный путь к решению проблемы. С другой стороны, конфликтные ситуации также повышают уровень адаптивных требований среды, когда человек вынужден находить способы совместного решения проблемы для выполнения организационных задач. Важно отметить, что конфликты в целом не являются достаточным условием для развития межкультурной чувствительности. Как правило респонденты отмечают конфликты, связанные с рабочим процессом, которые в дальнейшем разрешаются с помощью медиации или другим конструктивным путем, мотивируют к адаптации своего поведения и развитию межкультурной чувствительности. Эти эмпирические данные соотносятся с предположением Мацумото о том, что негативные эмоциональные переживания подпитывают необходимость адаптации и реадаптации к окружающей среде. При этом те, кто адаптируется позитивным и конструктивным образом, получают положительные результаты адаптации, а те, кто этого не делает, получают отрицательные результаты (Matsumoto et al., 2005). Последний фактор в этой группе — это преодоление дистанции, то есть ситуация, когда человек в процессе делового взаимодействия смещает фокус внимания с рабочей задачи на выстраивание и развитие отношений со своим партнёром. Это скорее может рассматриваться не как триггер, а как показатель перехода на одну из наиболее этнорелятивистских стадий развития межкультурной чувствительности, так как описывает адаптацию поведения в соответствии с требованиями среды.

Эти требования происходят из различий между организационными культурами России и стран Востока. Общая для многих восточных культур особенность делового взаимодействия заключается в большей ориентации на отношения, нежели на задачу, а также важность выстраивания межличностного доверия для дальнейшей реализации организационных целей, в то время как современная деловая культура российских организаций скорее является преемником более западного, индивидуалистического подхода, где решение задач и ключевые показатели эффективности находятся во главе угла (Cheng et al., 2017; Woolliams, Trompenaars, 2013). Таким образом, как отмечалось в интервью, именно эта точка расхождения является наиболее распространённым барьером деловой коммуникации, а следовательно, формирует ярко выраженные адаптивные требования среды.

ИВ2: Существуют ли особенности процесса развития межкультурной чувствительности в зависимости от культур, с которыми взаимодействуют российские представители деловой среды?

Отвечая на второй исследовательский вопрос, мы стремились понять, существуют ли различия в развитии межкультурной чувствительности в зависимости от культуры, с представителями которой работают российские специалисты. Результаты исследования показали, что культурная дистанция играет роль скорее на уровне установок и мотивации.

По отношению к более культурно далёким странам, например Китаю, Индии, странам Арабского Востока, у респондентов сформированы стереотипы о «загадочных» и «непонятных» культурах, они воспринимаются как более неизвестные, что мотивирует их к поиску информации, которая зачастую ограничивается некоторыми правилами этикета. Вместе с тем страны Центральной Азии воспринимаются как более близкие за счёт общего исторического прошлого, использования русского языка и других социокультурных особенностей региона. Поэтому у специалистов, работающих в этом регионе, потребность и мотивация к изучению культурных особенностей формируется благодаря пусковым событиям (например, конфликтам), или может не сформироваться вообще.

ИВ3: Какова взаимосвязь межкультурной чувствительности и продуктивности делового взаимодействия (по оценке респондентов)?

Отвечая на третий исследовательский вопрос о влиянии межкультурной чувствительности на продуктивность, мы получили результаты, которые демонстрируют, что роль межкультурной чувствительности воспринимается по-разному респондентами, у которых она выражена в меньшей или большей степени. Из общей выборки, составившей 42 человека, все респонденты, отнесённые нами в первую группу (18 человек), отметили, что осознание и принятие культурных различий помогает им в работе как на уровне межличностного общения, так и в решении организационных задач (реализация проектов, заключение сделок и пр.). Большинство представителей второй группы (17 человек) отвечали, что знание культуры никак не влияет на работу. Более опытные респонденты из первой группы отмечают, что понимание культурных различий, способность адаптироваться в контексте другой культуры непосредственно влияет на продуктивность работы, что соотносится с предыдущими исследованиями (например: Barmeyer, Mayer, 2020). Респонденты второй группы видят культурные различия как угрозу или барьер для эффективного взаимодействия, не находя при этом путей преодоления этих барьеров, вследствие чего происходит закрепление негативных стереотипов. На основании полученных нами данных можно сказать о том, что респонденты преодолевают этот критический момент двумя возможными способами — уход или адаптация. Многие из опрошенных прекратили работу с регионом, другие продолжили работу и, адаптировавшись, сумели выработать более эффективные поведенческие стратегии, в том числе те, о которых мы писали выше.

Общие итоги

Таким образом, по результатам исследования, межкультурная чувствительность связана с более продуктивной работой. Полученные результаты демонстрируют, что важна не только подготовка к межкультурному взаимодействию в деловой среде, но и отбор персонала, профессионально пригодного для этой задачи. Специалисты, которые работают с представителями стран Востока, должны обладать высоким уровнем эмпатии, позитивными установками к другим этническим группам, кроме того, эта работа требует от человека открытости, гибкости, умения видеть и слышать другого, предполагает непрерывный рост и развитие. Взаимодействие в этом контексте — это всегда обучение новому, встреча с вызовами, решение нетривиальных задач, которая требует терпимости к неопределённости. Иногда бывает, что и подготовки недостаточно, но что очень важно — работа с собственным эгоцентризмом и этноцентризмом.

Выводы

1. Более длительный опыт работы в инокультурном контексте стран Востока в целом способствует развитию межкультурной чувствительности у представителей российской деловой среды.

2. Развитию межкультурной чувствительности способствуют такие пусковые события, как необычность культурного фона, конфликтные ситуации, негативные эмоции, сокращение дистанции, а также такие необходимые условия, как социализация в поликультурной среде, поликультурное образование, особенности организационного контекста.

3. Культурная дистанция по большей части влияет на установки и мотивацию российских специалистов к развитию межкультурной чувствительности: чем больше культурная дистанция, тем сильнее установка о «непонятности» культуры, что мотивирует к поиску информации, ограниченной правилами этикета.

4. Страны Центральной Азии воспринимаются респондентами как культурно близкие из-за общего исторического прошлого и использования русского языка, что может снижать мотивацию к изучению культурных особенностей, формируемую обычно только в ответ на пусковые события, такие как, например, конфликты.

5. Влияние межкультурной чувствительности на продуктивность варьируется в зависимости от степени её развития у респондентов. Опытные респонденты указывают, что адаптация к культурным различиям напрямую повышает их продуктивность, упрощая межличностное общение и решение организационных задач. Менее опытные специалисты видят культурные различия как барьер и не замечают влияния понимания культуры на их работу.

6. Представители российской деловой среды нуждаются в специализированной теоретической и практической подготовке к работе с представителями стран Востока (знание культурных особенностей и паттернов поведения).

Заключение

Обобщая полученные результаты, можно сказать, что среди изученных культур стран Востока существуют некоторые общие культурные особенности, отличные от российской деловой культуры, чувствительность в отношении которых способствует более эффективному деловому взаимодействию. Так, согласно результатам исследования, важно понимание того, что ресурс, которым можно манипулировать — это время и отношения. Если человек готов вкладывать время в переговоры и развивать межличностное доверие, то появляется возможность более эффективно взаимодействовать и культурные различия перестают быть препятствием.

Исследование показало, что развитие межкультурной чувствительности у российских представителей деловой среды значительно влияет на успех их взаимодействия с партнёрами из стран Востока. Основные факторы, способствующие этому развитию, включают особенности образования и социализации, такие как изучение иностранных языков и специализированные дисциплины, а также прямой межкультурный контакт, который помогает формировать эмоциональный интеллект и контролировать эмоции. Было выявлено, что культурная дистанция и восприятие неизвестности играют значительную роль в формировании стереотипов и могут как способствовать, так и мешать развитию чувствительности.

Организационные особенности, такие как обмен опытом, структура обратной связи и чёткое целеполагание, облегчают культурное обучение и адаптацию на рабочем месте, позволяя лучше справляться с критическими ситуациями. В то же время уникальные и необычные элементы среды могут стимулировать осознание и осмысление культурных различий. Наконец, межличностное взаимодействие, включая конфликты и стрессовые ситуации, усиливают межкультурное понимание и способствуют установлению доверительных отношений, выводя их за рамки стандартных деловых связей.

При этом культурная дистанция влияет в основном на установки и мотивацию. Близость культуры снижает мотивацию к её изучению и понимаю, а большая непохожесть культуры, наоборот, стимулирует процесс адаптации. Анализ влияния межкультурной чувствительности на продуктивность работы показал, что понимание культурных различий напрямую влияет на успех взаимодействий. Опытные респонденты, способные адаптироваться к культурному контексту, демонстрируют высокую производительность, в то время как недостаточное понимание культурных различий ведёт к стереотипизации и восприятию культурных различий как барьеров.

Культурно-сензитивная модель коммуникации подчёркивает ориентацию на отношения и готовность инвестировать время и ресурсы в выстраивание межличностного доверия. Уважение к статусу и иерархии, а также фокус на межличностный контакт оказались ключевыми для успешного межкультурного взаимодействия. Эти результаты подчёркивают важность понимания и принятия культурных различий как средства повышения эффективности делового сотрудничества и улучшения общих бизнес-процессов.

Таким образом, данное исследование подчёркивает, что развитие межкультурной чувствительности является критическим компонентом для улучшения международной деловой практики и может способствовать глубокому пониманию культурных особенностей, что, в свою очередь, приводит к более продуктивным и устойчивым деловым отношениям.

Финансирование

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Литература

Васильева, Е. Д., Галлямова, А. А., Комягинская, Е. Ш., Лебедева, Н. М. (2024). Переговоры с китайскими партнерами глазами российских специалистов. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика, 21*(1), 157–176. https://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176

Дынкин, А. А., Барановский, В. Г., Мачавариани, Г. И., Кобринская, И. Я. (ред.). (2022). Россия и мир: 2023. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз. Москва: ИМЭМО РАН.

Летова, А. В. (2020). Бизнес–культура (этика и ценности) России и Арабских стран. *Управление в экономических и социальных системах, 4*(6).

Логашенко, Ю. А. (2015). *Межкультурная сенситивность студентов в полиэтничной среде*. Автореферат на соискание уч. степени кандидата психологических наук по спец, 19.05.24. М.

Передерин, Д. А. (2023). Японские компании в Российской Федерации: кросс-культурные аспекты российско-японского делового взаимодействия (по материалам опросов). *Восточная Азия: факты и аналитика, 3,* 18–35. https://doi.org/10.24412/2686-7702-2023-3-18-35

Порошина, П. В. (2024). Особенности делового этикета России и Кореи как фактор влияния на двустороннее сотрудничество. *Корееведение в России: направление и развитие, 5*(2), 129–135.

Почебут, Л. Г. (2010). Социально-психологические принципы межкультурной коммуникативной компетентности. В сб.: Л. А. Цветкова (отв. ред.) *Ананьевские чтения — 2010. Современные прикладные направления и проблемы психологии: Материалы научной конференции, 19–21 октября 2010 г. Часть 1* (484). СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та.

Росконгресс. (2023). *Россия и Объединенные Арабские Эмираты: потенциал совместного роста и сотрудничества* [Электронный ресурс]. URL: https://adminka.rc.rcmedia.ru/materials/ (дата обращения: 13.06.2024).

Стефаненко, Т.Г. (2014). *Этнопсихология. 5-е изд*. М.: Аспект Пресс.

Стоногина, Ю. Б. (2015). Менеджмент совместных российско-японских бизнес-проектов в свете разницы культурных измерений. *Право и управление, 2*(35), 129–135.

Тангалычева, Р. К. (2014). Специфика российско-корейской коммуникации в сфере бизнеса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология,* (2).

Aberson, C. L. (2015). Positive intergroup contact, negative intergroup contact, and threat as predictors of cognitive and affective dimensions of prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations, 18*(6), 743–760. https://doi.org/10.1177/1368430214556699

Al-Sumait, F., Tryzna, M., Alkazemi, M., Boone, E. L. (2022). Evaluating multicultural educational experiences and intercultural communication competence in an Arab context. *Journal of Intercultural Communication*, 64–74. https://doi.org/10.36923/jicc.v22i2.59

Bandura, A., Hall, P. (2018). Albert Bandura and social learning theory. In S. MacBlain (ed.), *Learning theories for early years* (78). SAGE Publications Ltd.

Barmeyer, C., Mayer, C. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry, 32*(7–8), 638–650. https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1699033

Bennett, M. J. (1984). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Paper presented at the Annual Conference of the Council on International Exchange*, Minneapolis, Minnesota.

Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2016). Developing international business relationships in a Russian context. *Mir. Management International Review, 57*(3), 441–471. https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6

Bhawuk, D., Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations, 16*(4), 413–436. https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-o

Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management, 31*(1), 40–55. https://doi.org/10.1177/1059601105275262

Bronfenbrenner, U., Harding, J., Gallwey, M. (1958). The measurement of skill in social perception. In D. C. McClelland (Ed.), *Talent and society* (29–111). New York, NY: Van Nostrand.

Chen, G. M. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Paper presented at the biennial convention of Pacific and Asian Communication Association*, Honolulu, Hawaii.

Cheng, J., Huang, Y., Su, Y. (2017). Relationality in negotiations: A systematic review and propositions for future research. *International Journal of Conflict Management, 28*(3), 295–321. https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0091

Costa, L. M. (2023). Dynamics in international contract business negotiations: A comparison of Brazil, Russia, Indian and China (BRIC). *Beijing Law Review, 14*(01), 381–401. https://doi.org/10.4236/blr.2023.141021

Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal, 6*(3), 148–163. https://doi.org/10.1057/omj.2009.20

Dorozhkov, N. D., Kupchinskaya, J. A. (2015). Business etiquette in Russia, USA and China: Fighting challenges on the way to success. *Business Education in the Knowledge Economy, 1*(1).

Earley, P. C., Ang, S., Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.

Endicott, L., Bock, T., Narvaez, D. (2003). Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings. *International Journal of Intercultural Relations, 27*(4), 403–419. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00030-0

Ershova, N. (2017). Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies. *Journal of Eurasian Studies, 8*(2), 151–160. https://doi.org/10.1016/j.euras.2017.03.001

Ford, D., Håkansson, H. (2006). IMP — some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing, 40*(3/4), 248–258. https://doi.org/10.1108/03090560610648039

Forgas, J. P., George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An Information Processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 3–34. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971

Friedman, V. J., Antal, A. B. (2005). Negotiating reality. *Management Learning, 36*(1), 69–86. https://doi.org/10.1177/1350507605049904

Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). The Handbook of Negotiation and Culture. Stanford University Press.

Giles, H., Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B. B. Whaley and W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (293–310). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Hareli, S., Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior, 28*, 35–59. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007

Howell, W. C., Fleishman, E. A. (Eds.). (1982). *Information processing and decision making* (Vol. 2). Psychology Press.

Ivanova, M., Torkkeli, L. (2013). Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. *European Management Journal, 31*(6), 717–727. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007

Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education, 22*(5), 532–550. https://doi.org/10.1080/13562517.2016. 1273209

Lebedeva, N. M., Makarova, E., Tatarko, A. (2013). Increasing intercultural competence and tolerance in multicultural schools: A training program and its effectiveness. *Problems of Education in the 21st Century, 54*(1), 39–52. https://doi.org/10.33225/pec/13.54.39

Louis, M. R., Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations, 44*(1), 55–76. https://doi.org/10.1177/001872679104400104

Lucarini, A., Boin, J., Fuochi, G., Voci, A., Verkuyten, M., Pettigrew, T. F. (2023). The nature of deprovincialism: Assessment, nomological network, and comparison of cultural and group deprovincialization. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 33*(4), 868–881. https://doi.org/10.1002/ casp.2695

Malik, T. H. (2019). Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics, 6*(1), 3–24. https://doi.org/10.1177/2057891119887812

Mak, A. S., Brown, P. M., Wadey, D. (2013). Contact and attitudes toward international students in Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(3), 491–504. https://doi.org/10.1177/0022022113509883

Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Yoo, S. H. (2005). Emotion and intercultural communication. *Kwansei Gakuin University Journal, 99*, 15–38.

McClelland, D. C. (1958). Review and prospect. In D. C. McClelland (Ed.), *Talent and society.* New York, NY: Van Nostrand.

Mikhailitchenko, A., Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(6), 428–448. https://doi.org/10.1108/01437730610687737

Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *The Academy of Management Review, 32*(2), 622–640. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351878

Khalil, M. (2019). Features of the Russian — Egyptian cross-cultural communication: business and management dimensions. *RUDN Journal of World History, 11*(1), 56–64. https://doi.org/10.22363/2312-8127-2019-11-1-56-64

Nguyen-Phuong-Mai, M. (2020). Fear-Free Cross-Cultural communication: toward a more balanced approach with insight from neuroscience. *Frontiers in Communication, 5*. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00014

Pernell-Arnold, A., Finley, L., Sands, R. G., Bourjolly, J., Stanhope, V. (2012). Training mental health providers in Cultural Competence: A Transformative Learning Process. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation, 15*(4), 334–356. https://doi.org/10.1080/15487768.2012.733287

Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2011). *When groups meet: The dynamics of intergroup contact*. Psychology Press.

Putrantoa, N. A. R., Nuraenib, S., Gustomoc, A., Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business, 23*(1), 17–25.

Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R. (2020). The role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: task, goal, and knowledge interdependence. *Academy of Management Annals, 14*(2), 828–868. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015

Reichard, R. J., Serrano, S. A., Condren, M., Wilder, N., Dollwet, M., Wang, W. (2015). Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence. *Academy of Management Learning & Education, 14*(4), 461–481. https://doi.org/10.5465/amle.2013.0043

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of Cultural intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues, 67*(4), 825–840. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x

Roh, S. (2014). A study on the factors affecting the intercultural sensitivity of middle and high school students in Korea. *Advanced Science and Technology Letters*. https://doi.org/10.14257/astl.2014.47.61

Ruiz-Bernardo, P., Ferrández-Berrueco, R., Sales-Ciges, M. (2012). Aplicación del modelo CIPP en el estudio de los factores que favorecen la sensibilidad intercultural [Application of the CIPP model in the study of factors that promote intercultural sensitivity]. *Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa, 18*(2). https://doi.org/10.7203/relieve.18.2.1987 (in Spanish)

Saberi, M. A. (2012). *The role of emotional intelligence in enhancing intercultural sensitivity* (Unpublished doctoral dissertation). Brunel University, Brunel Business School PhD Theses.

Hernández, A. S. (2018). Cross-cultural sensitivity and intensity of interaction in study abroad: a Developmental approach. *Porta Linguarum Revista Interuniversitaria De Didáctica De Las Lenguas Extranjeras*. https://doi.org/10.30827/digibug.54045 (in Spanish)

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.

Shaules, J. (2019). A deep culture approach to intercultural learning: Culture, cognition, and the intuitive mind. *Proceedings from conference presentation: A Blank Slate? Brain, Science and Cultures: Intercultura*. Florence, Italy.

Shapiro, J. M., Ozanne, J. L., Saatcioglu, B. (2007). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies, 39*(1), 71–87. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400327

Soliz, J., Giles, H. (2014). Relational and Identity Processes in Communication: A Contextual and Meta-Analytical Review of Communication Accommodation Theory. A*nnals of the International Communication Association, 38*(1), 107–144. https://doi.org/10.1080/23808985.2014.11679160

Taylor, S., Osland, J. S. (2012). The impact of intercultural communication on global organizational learning. In M. Easterby-Smith, M. A. Lyles (eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (579–604). John Wiley & Sons.

Ting-Toomey, S., Dorjee, T. (2018). Communicating across cultures. Guilford Publications.

Tu, Y., Lin, S., Chang, Y. (2011). A cross-cultural comparison by individualism / collectivism among Brazil, Russia, India and China. *International Business Research, 4*(2). https://doi.org/10.5539/ibr.v4n2p175

Tu, Y. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. The Anthropologist, 19(2), 457–467. https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891680

Vasilyeva, E. D., Lebedeva, N. M. (2020). Sino-Russian Intercultural Communication Research: Literature review. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics, 17*(1), 51–63. https://doi.org/10.22363/ 2313-1683-2020-17-1-51-63

Vilà, R. (2006). La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la Educación Secundaria Obligatoria: Escala de Sensibilidad Intercultural. *Revista de Investigación Educativa, 24*(2), 353–372. (in Spanish)

Woolliams, P., Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organization Development Journal, 31*(2), 6–16.

Поступила 30.07.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Foundations of culturally sensitive business communication with representatives from Eastern countries

Elizaveta KOMYAGINSKAYA
ORCID: 0000-0002-8841-1722
HSE University, Moscow, Russia

Ekaterina VASILIEVA
ORCID: 0000-0002-7814-953X
HSE University, Moscow, Russia

Nadezhda LEBEDEVA
ORCID: 0000-0002-2046-4529
HSE University, Moscow, Russia

Abstract. In today's globalized world, business circles require not only economic literacy but also intercultural competence, especially in the context of interactions between Russian and Eastern business cultures. *Purpose*. The aim of this study was to examine the conditions for the development of intercultural sensitivity among Russian business representatives in their interactions with partners from Eastern countries. *Method*. Based on a thematic analysis of semi-structured interviews with 42 participants, the study analyzed how specific triggering events and conditions influence the development of intercultural sensitivity, explored the role of cultural distance, and assessed the impact of intercultural sensitivity on professional effectiveness. *Results*. The results showed that extensive experience working in culturally different contexts, particularly in Eastern countries, enhances intercultural sensitivity, which in turn contributes to increased professional effectiveness. Respondents with a high degree of sensitivity better adapt to cultural differences, improving interpersonal communication and solving organizational tasks. Additionally, triggering events and conditions (such as the novelty of the cultural background, conflict situations, negative emotions, and reduction of distance) were identified as contributing factors in this process. Cultural distance affects the motivation to develop intercultural sensitivity, where a greater distance stimulates interest in studying the culture, while a smaller distance limits the motivation to learn about cultural specifics until triggering events occur. Experienced respondents noted that adaptation to cultural differences directly enhances productivity, whereas less experienced individuals did not notice the impact of cultural understanding on their work. Specialists who perceive cultural differences as a barrier experience difficulty in effective interaction and require specialized theoretical and practical training to work with Eastern countries. *Value of results.* The study demonstrates that successful interaction and the reduction of cultural barriers are directly linked to an increased level of intercultural sensitivity, which, in turn, fosters deeper understanding and improves professional outcomes. This highlights the importance of developing intercultural skills as a key component for enhancing the effectiveness of international business cooperation.

Keywords: intercultural sensitivity; cultural distance; organizational psychology; negotiations.

Address: 20 Myasnitskaya St., Moscow 101000, Russian Federation. **E-mail:** ekomyaginskaya@hse.ru

References

Aberson, C. L. (2015). Positive intergroup contact, negative intergroup contact, and threat as predictors of cognitive and affective dimensions of prejudice. *Group Processes & Intergroup Relations, 18*(6), 743–760. https://doi.org/10.1177/1368430214556699

Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & management, 42*(8), 1105–1120.

Al-Sumait, F., Tryzna, M., Alkazemi, M., Boone, E. L. (2022). Evaluating multicultural educational experiences and intercultural communication competence in an Arab context. *Journal of Intercultural Communication*, 64–74. https://doi.org/10.36923/jicc.v22i2.59

Bandura, A., Hall, P. (2018). Albert Bandura and social learning theory. In S. MacBlain (Ed.), *Learning theories for early years* (78). SAGE Publications Ltd.

Barmeyer, C., Mayer, C. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry, 32*(7–8), 638–650. https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1699033

Bennett, M. J. (1984). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Paper presented at the Annual Conference of the Council on International Exchange*. Minneapolis, Minnesota.

Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., Barnes, B. R. (2016). Developing international business relationships in a Russian context. *Mir. Management International Review, 57*(3), 441–471. https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6

Bhawuk, D., Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations, 16*(4), 413–436. https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-o

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(3), 305–337.

Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group & Organization Management, 31*(1), 40–55. https://doi.org/10.1177/1059601105275262

Bronfenbrenner, U., Harding, J., Gallwey, M. (1958). The measurement of skill in social perception. In D. C. McClelland (Ed.), T*alent and society* (29–111). New York, NY: Van Nostrand.

Chen, G. M. (1997). A review of the concept of intercultural sensitivity. *Paper presented at the biennial convention of Pacific and Asian Communication Association*. Honolulu, Hawaii.

Cheng, J., Huang, Y., Su, Y. (2017). Relationality in negotiations: A systematic review and propositions for future research. *International Journal of Conflict Management, 28*(3), 295–321. https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0091

Costa, L. M. (2023). Dynamics in international contract business negotiations: A comparison of Brazil, Russia, Indian and China (BRIC). *Beijing Law Review, 14*(01), 381–401. https://doi.org/10.4236/blr.2023.141021

Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal, 6*(3), 148–163. https://doi.org/10.1057/omj.2009.20

Dorozhkov, N. D., Kupchinskaya, J. A. (2015). Business etiquette in Russia, USA and China: Fighting challenges on the way to success. *Business Education in the Knowledge Economy, 1*(1).

Dynkin, A. A., Baranovskiy, V. G., Machavariani, G. I., Kobrinskaya, I. Ya. (Eds.). (2022). *Rossiya i mir: 2023. Ekonomika i vneshnyaya politika. Ezhegodnyy prognoz* [Russia and the world: 2023. Economy and foreign policy. Annual forecast]. Moscow: IMEMO RAN. (in Russain)

Earley, P. C., Ang, S., Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work.* Stanford University Press.

Endicott, L., Bock, T., Narvaez, D. (2003). Moral reasoning, intercultural development, and multicultural experiences: relations and cognitive underpinnings. *International Journal of Intercultural Relations, 27*(4), 403–419. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00030-0

Ershova, N. (2017). Investment climate in Russia and challenges for foreign business: The case of Japanese companies. *Journal of Eurasian Studies, 8*(2), 151–160. https://doi.org/10.1016/j.euras.2017.03.001

Ford, D., Håkansson, H. (2006). IMP – some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing, 40*(3/4), 248–258. https://doi.org/10.1108/03090560610648039

Forgas, J. P., George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in Organizations: An Information Processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 3–34. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2971

Friedman, V. J., Antal, A. B. (2005). Negotiating reality. *Management Learning, 36*(1), 69–86. https://doi.org/10.1177/1350507605049904

Gelfand, M. J., Brett, J. M. (2004). The handbook of negotiation and culture. Stanford University Press.

Giles, H., Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B. B. Whaley, W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (293–310). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Hareli, S., Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior, 28*, 35–59. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007

Hernández, A. S. (2018). Cross-Cultural sensitivity and Intensity of interaction in study abroad: a Developmental approach. *Porta Linguarum Revista Interuniversitaria De Didáctica De Las Lenguas Extranjeras*. https://doi.org/10.30827/digibug.54045 (in Spnish)

Howell, W. C., Fleishman, E. A. (Eds.). (1982). I*nformation processing and decision making (Vol. 2)*. Psychology Press.

Ivanova, M., Torkkeli, L. (2013). Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. *European Management Journal, 31*(6), 717–727. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007

Ivanova, T. Y., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiya metodiki [Structure and assessment of job satisfaction: development and validation of a measure]. *Organizational Psychology, 2*(3), 2–15. (in Russian)

Khalil, M. (2019). Features of the Russian — Egyptian cross-cultural communication: business and management dimensions. *RUDN Journal of World History, 11*(1), 56–64. https://doi.org/10.22363/2312-8127-2019-11-1-56-64

Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education, 22*(5), 532–550. https://doi.org/10.1080/13562517.2016.1273209

Lebedeva, N. M., Makarova, E., Tatarko, A. (2013). Increasing Intercultural Competence and Tolerance in multicultural schools: A Training Program and its effectiveness. *Problems of Education in the 21st Century, 54*(1), 39–52. https://doi.org/10.33225/pec/13.54.39

Leontiev, D. A. (2016). Samoregulyatsiya, resursy i lichnostnyi potencial [Self-regulation, resources, and personality potential]. *Siberian Psychological Journal, 4*(62), 18–37. (in Russian)

Letova, A. V. (2020). Biznes-kultura (etika i tsennosti) Rossii i Arabskikh stran [Business culture (ethics and values) of Russia and Arab countries]. *Upravlenie v ekonomicheskikh i sotsial'nykh sistemakh, 4*(6). (in Russian)

Logashenko, Yu. A. (2015). *Mezhkul'turnaya sensetivnost' studentov v polietnichnoy srede* [Intercultural sensitivity of students in a multiethnic environment]. (Unpublished doctoral dissertation). (in Russian)

Louis, M. R., Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations, 44*(1), 55–76. https://doi.org/10.1177/001872679104400104

Lucarini, A., Boin, J., Fuochi, G., Voci, A., Verkuyten, M., Pettigrew, T. F. (2023). The nature of deprovincialism: Assessment, nomological network, and comparison of cultural and group deprovincialization. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 33*(4), 868–881. https://doi.org/10.1002/casp.2695

Mak, A. S., Brown, P. M., Wadey, D. (2013). Contact and attitudes toward international students in Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(3), 491–504. https://doi.org/10.1177/0022022113509883

Malik, T. H. (2019). Sino-Russian negotiation styles: A cross-cultural analysis of situated patterns. *Asian Journal of Comparative Politics, 6*(1), 3–24. https://doi.org/10.1177/2057891119887812

Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Yoo, S. H. (2005). Emotion and intercultural communication. *Kwansei Gakuin University Journal, 99*, 15–38.

McClelland, D. C. (1958). Review and prospect. In D. C. McClelland (ed.), *Talent and society*. New York, NY: Van Nostrand.

Mikhailitchenko, A., Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(6), 428–448. https://doi.org/10.1108/01437730610687737

Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *The Academy of Management Review, 32*(2), 622–640. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351878

Nguyen-Phuong-Mai, M. (2020). Fear-Free Cross-Cultural communication: toward a more balanced approach with insight from neuroscience. *Frontiers in Communication, 5*. https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00014

Perederin, D. A. (2023). Yaponskie kompanii v Rossiyskoy Federatsii: kross-kul'turnye aspekty rossiysko-yaponskogo delovogo vzaimodeystviya (po materialam oprosov) [Japanese companies in the Russian Federation: cross-cultural aspects of Russian — Japanese business interaction (based on survey data)]. *Vostochnaya Aziya: fakty i analitika, 3,* 18–35. https://doi.org/10.24412/2686-7702-2023-3-18-35 (in Russian)

Pernell-Arnold, A., Finley, L., Sands, R. G., Bourjolly, J., Stanhope, V. (2012). Training mental health providers in Cultural Competence: A Transformative Learning Process. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation, 15*(4), 334–356. https://doi.org/10.1080/15487768.2012.733287

Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2011). *When groups meet: The dynamics of intergroup contact.* Psychology Press.

Pochebut, L. G. (2010). Sotsial'no-psikhologicheskie printsipy mezhkul'turnoy kommunikativnoy kompetentnosti [Socio-psychological principles of intercultural communicative competence]. In L. A. Tsvetkova (ed.) *Ananyev Readings — 2010. Modern Applied Trends and Problems of Psychology: Proceedings of the Scientific Conference, October 19-21, 2010. Part 1* (484). St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University.

Poroshina, P. V. (2024). Osobennosti delovogo etiketa Rossii i Korei kak faktor vliyaniya na dvustoronnee sotrudnichestvo [Features of business etiquette of Russia and Korea as a factor

influencing bilateral cooperation]. *Koreevedenie v Rossii: napravlenie i razvitie, 5*(2), 129–135. (in Russian)

Putrantoa, N. A. R., Nuraenib, S., Gustomoc, A., Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business, 23*(1), 17–25.

Raveendran, M., Silvestri, L., Gulati, R. (2020). The role of Interdependence in the Micro-Foundations of Organization Design: task, goal, and knowledge interdependence. *Academy of Management Annals, 14*(2), 828–868. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0015

Reichard, R. J., Serrano, S. A., Condren, M., Wilder, N., Dollwet, M., Wang, W. (2015). Engagement in cultural trigger events in the development of cultural competence. *Academy of Management Learning & Education, 14*(4), 461–481. https://doi.org/10.5465/amle.2013.0043

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., van Dyne, L., Annen, H. (2011c). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of Cultural intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues, 67*(4), 825–840. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x

Roh, S. (2014). A study on the factors affecting the intercultural sensitivity of middle and high school students in Korea. *Advanced Science and Technology Letters*. https://doi.org/10.14257/astl.2014.47.61

Roscongress. (2023). *Rossiya i Ob'edinennye Arabskie Emiraty: potentsial sovmestnogo rosta i sotrudnichestva* [Russia and the United Arab Emirates: potential for joint growth and cooperation] [Electronic resource]. Retrieved from https://adminka.rc.rcmedia.ru/materials/ (in Russian)

Ruiz-Bernardo, P., Ferrández-Berrueco, R., Sales-Ciges, M. (2012). Aplicación del modelo CIPP en el estudio de los factores que favorecen la sensibilidad intercultural [Application of the CIPP model in the study of factors that promote intercultural sensitivity]. *Revista Electrónica De Investigación Y Evaluación Educativa, 18*(2). https://doi.org/10.7203/relieve.18.2.1987 (in Spanish)

Saberi, M. A. (2012). *The role of emotional intelligence in enhancing intercultural sensitivity* (Unpublished doctoral dissertation). Brunel University, Brunel Business School PhD Theses.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage Publications.

Shapiro, J. M., Ozanne, J. L., Saatcioglu, B. (2007). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies, 39*(1), 71–87. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400327

Shaules, J. (2019). A deep culture approach to intercultural learning: Culture, cognition, and the intuitive mind. *Proceedings from conference presentation: A Blank Slate? Brain, Science and Cultures*. Intercultura, Florence, Italy.

Soliz, J., Giles, H. (2014). Relational and Identity Processes in Communication: A Contextual and Meta-Analytical Review of Communication Accommodation Theory. *Annals of the International Communication Association, 38*(1), 107–144. https://doi.org/10.1080/23808985.2014.11679160

Stefanenko, T. G. (2014). *Etnopsikhologiya* [Ethnopsychology] (5th ed.). Moscow: Aspect Press. (in Russian)

Stonogina, Yu. B. (2015). Menedzhment sovmestnykh rossiysko–yaponskikh biznes-proektov v svete raznitsy kul'turnykh izmereniy [Management of joint Russian–Japanese business projects in the light of cultural dimension differences]. *Pravo i upravlenie, 2*(35), 129–135. (in Russian)

Tangalycheva, R. K. (2014). Spetsifika rossiysko-koreyskoy kommunikatsii v sfere biznesa [Specificity of Russian — Korean communication in the business sphere]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya*, (2). (in Russian)

Taylor, S., Osland, J. S. (2012). The impact of intercultural communication on global organizational learning. In M. Easterby-Smith, M. A. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (579–604). John Wiley & Sons.

Ting-Toomey, S., Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.

Tomilova, M. V. (1998). Model' imidzha organizatsii [Model of the organization's image]. *Marketing v Rossii i za rubezhom, 1*, 5–17. (in Russian)

Tu, Y. (2015). A cross-cultural comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on negotiation styles. *The Anthropologist, 19*(2), 457–467. https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891680

Tu, Y., Lin, S., Chang, Y. (2011). A Cross-Cultural Comparison by Individualism/Collectivism among Brazil, Russia, India and China. *International Business Research, 4*(2). https://doi.org/10.5539/ibr.v4n2p175

Vasileva, E. D., Gallyamova, A. A., Komyaginskaya, E., Lebedeva, N. M. (2024). Peregovory s kitayskimi partnerami glazami rossiyan [Negotiations with Chinese partners through the eyes of Russian specialists]. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy, 21*(1), 157–176. https://doi.org/10.22363/2313-1683-2024-21-1-157-176 (In Russian)

Vasilyeva, E. D., Lebedeva, N. M. (2020). Sino-Russian Intercultural Communication Research: Literature review. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics, 17*(1), 51–63. (in Russian) https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-1-51-63

Vilà, R. (2006). La dimensión afectiva de la competencia comunicativa intercultural en la Educación Secundaria Obligatoria: Escala de Sensibilidad Intercultural. *Revista de Investigación Educativa, 24*(2), 353–372. (in Spanish)

Woolliams, P., Trompenaars, F. (2013). Realizing change through other ways of working: Reconciling competing demands. *Organization Development Journal, 31*(2), 6–16.

Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 17–22

Received 30.07.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 201–234.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-201-234

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Роль стратегий сохранения «лица» в связи между профессиональной идентичностью и синдромом выгорания

БУЛГАКОВ Илья Андреевич
ORCID: 0000-0003-2364-9577
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ИВАНОВА Наталья Львовна
ORCID: 0000-0001-7886-8203
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ВАСИЛЬЕВА Екатерина Дмитриевна
ORCID: 0000-0002-7814-953X
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель*. Изучение связи между профессиональной идентичностью и синдромом выгорания сотрудников российских бизнес-организаций в контексте их стремления к сохранению своего «лица». В работе рассматривается медиативная роль стратегий сохранения «лица» в этой взаимосвязи. *Дизайн исследования*. Исследование проводилось в форме интернет-опроса с использованием методик для оценки профессионального выгорания, профессиональной идентичности и стратегий сохранения «лица». Для обработки собранных первичных данных применены методы корреляционного и регрессионного анализа, а также анализ медиации для оценки взаимодействий между переменными. Выборка — целевая экспертная: сотрудники российских бизнес-организаций (N = 262), занимающие разные должности, в возрасте от 20 до 66 лет, общий стаж работы составлял не менее пяти лет. Гендерный состав выборки был неравномерным: 170 женщин и 92 мужчины. *Результаты*. Профессиональная идентичность отрицательно связана с эмоциональным истощением и деперсонализацией. Стратегия сохранения «своего лица» положительно коррелируют с уровнем выгорания, тогда как стратегии сохранения «общего лица» и сохранения «лица другого» отрицательно связаны с общими показателями выгорания. Кроме того, обнаружены гендерные различия: женщины чаще используют стратегию сохранения «лица другого» и имеют более выраженные признаки эмоционального истощения. *Практическая значимость.* Полученные результаты подчёркивают важность управления стратегиями взаимодействия сотрудников для предотвращения синдрома выгорания. Стратегии сохранения «лица» могут оказывать влияние на психоэмоциональное состояние работников, что открывает возможности для разработки профилактических программ, ориентированных на улучшение рабочих коммуникаций и поддержки профессиональной идентичности.

Ключевые слова: синдром выгорания, профессиональная идентичность, стратегии сохранения «лица», организация.

Адрес: 101000, Москва, ул. Мяницкая, 20. **E-mail**: bulgakov.i.1944@gmail.com

Введение

В современном мире человек постоянно окружен множеством событий и явлений, которые способны оказывать влияние на его психологическое состояние, а также принимаемые им решения и действия. Происходящие в последнее время трансформационные изменения затрагивают практически все сферы жизни человека, среди которых особое влияние испытывает профессиональная деятельность. Синдром выгорания остается актуальной и востребованной у большого количества специалистов темой, в том числе, в российской практике. Появляются новые исследования, посвященные синдрому выгорания (Гофман, Водопьянова, Джумагулова, Никифоров, 2023; Кочетков, Маринова, Орлов, Расходчикова, Хаймовская, 2023), в которых рассматриваются преимущественно представители помогающих профессий, а причины выгорания нередко сводятся к организационному и личностному контексту. Несмотря на то, что синдром выгорания имеет продолжительную историю своего изучения, он до сих пор остается актуальным вызовом для большинства организаций в любых сферах деятельности. Кроме того, существует большое количество различных тренинговых программ и методов по предотвращению симптомов синдрома выгорания, которые активно используются практикующими специалистами, однако вопрос их эффективности с учётом современных реалий становится более актуальным.

Вместе с этим во многих отечественных исследованиях синдрома выгорания предлагается иной ракурс рассмотрения проблемы. Например, в исследовании 2023 г. авторы установили, что одним из значимых факторов синдрома выгорания может стать коммуникативная компетентность и особенности взаимодействия человека в конкретной профессиональной деятельности, которые также помогают человеку осознать свою профессиональную принадлежность (Семенова, Борлакова, 2023). Ими отмечается необходимость и важность развития и подготовки данной компетенции у людей уже на стадии их обучения в университете, в том числе, для формирования у них целостной профессиональной идентичности.

В более ранних исследованиях, посвящённых синдрому выгорания, уже были предприняты попытки изучения данного феномена в контексте профессиональной идентичности и особенностей взаимодействия людей на работе. Например, в отечественных исследованиях внимание данному аспекту было уделено в работах Е. И. Ярошенко, Т. А. Филь и М. Г. Чухровой, в которых авторы пришли к выводу, что профессиональная идентичность личности является не просто важным критерием способности человека преодолевать трудности на работе, но и может быть предиктором других факторов выгорания человека (Филь, Чухрова, 2020; Ярошенко, 2019). С другой стороны, изучается и прямая связь между профессиональной идентичностью и выгоранием человека (Филь, Чухрова, 2020). Несмотря на выдвинутые теоретические предположения о важности учёта фактора профессиональной идентичности личности в возникновении синдрома выгорания человека на работе, а также наличия гипотез о важности исследования профессиональной идентичности личности в современных исследованиях, подобных работ всё ещё недостаточно (Кучеренко, 2021).

В зарубежных исследованиях изучение феномена профессиональной идентичности в контексте синдрома выгорания получило большее внимание за последнее время. Например, в ряде исследований профессиональная идентичность также рассматривается как конструкт, способный оказывать влияние на множество аспектов профессиональной деятельности человека, которые впоследствии могут стать полноценной причиной выгорания (Crocetti et.al., 2014; Halbesleben, Buckley, 2006; Leiter, 1997; Michailidis, Banks, 2016; Shaufeli, Bakker, 2004). Кроме того, есть недавние исследования, в которых авторы предприняли попытку

эмпирической проверки связи между профессиональной идентичностью и синдромом выгоранием (Frenzel, Junker, Häusser, Erkens, van Dick, 2022; Gustafsson, Martinent, Isoard-Gautheur, Hassmén, Guillet-Descas 2018).

Несмотря на кажущуюся разработанность проблемы, появляются исследования, в которых выдвигаются теоретические предположения о том, что профессиональная идентичность не является автономным конструктом, а существуют инструменты предъявления и демонстрации профессиональной идентичности в различных ситуациях взаимодействия людей между собой или в ситуации самопрезентации. В качестве такого инструмента рассматривается феномен «лица», который понимается как способ предъявления профессиональной идентичности личности в коммуникативной ситуации (Gordon, Luke, 2012). В это же время есть другие исследования, в которых феномен «лица», а также стратегии по работе с «лицом» рассматриваются как фактор выгорания человека (Kelly, Brown, Drye, 2022). Существование подобной дихотомии позволяет предполагать, что связь между профессиональной идентичностью личности и синдромом выгоранием может быть сложнее и зависит от того, каким способом предъявляется внутреннее содержание профессиональной идентичности человека в ситуации его взаимодействия с другим человеком.

Несмотря на продолжающееся изучение особенностей синдрома выгорания в научной литературе и развития практических методов его предотвращения на работе, проблема остается всё ещё актуальным вызовом для всех типов организаций и сфер деятельности. В связи со стремительно меняющимися внешними условиями и непрекращающейся востребованностью исследования синдрома выгорания в новой реальности требуется иной взгляд на феномен, учитывая более сложные психологические конструкты, которые ранее исследовались как отдельные факторы выгорания. При этом в любой организации сотрудники включены в большое количество социальных отношений, в которых предписывается соблюдение определённого поведения, демонстрации профессиональных компетенций и качеств, а также соблюдение норм и правил коммуникации. Всё это требует не просто большого количества психологических ресурсов человека и выбора стратегии поведения в предъявлении себя как профессионала, но и может сказываться на самоощущении человека и быть причиной синдрома выгорания.

Многие авторы подчёркивают, что не сами факторы организации влияют на выгорание человека, а то, как организационные факторы воспринимает сам человек. При этом несмотря на большой пласт исследований, аспекты предъявления профессиональной идентичности ещё не были изучены в ряду социально-психологических факторов выгорания. Таким образом, проблемой исследования является то, что в одних исследованиях подчёркивается прямое влияние профессиональной идентичности на синдрома выгорание, а в других исследованиях и на практике демонстрируется, что характер выгорания зависит от того как идентичность предъявляется людьми в ситуации социального взаимодействия (Филь, Чухрова, 2020; Cullinan, Purtell, Canary, 2022; Kelly et.al., 2022).

Цель исследования

Целью исследования является изучение связи между профессиональной идентичностью и стратегиями сохранения «лица» у сотрудников российских бизнес-организации с выгоранием у них. Объектом исследования является профессиональное выгорание, предметом выступает роль стратегий сохранения «лица» во взаимосвязи между профессиональной идентичностью и выгоранием у сотрудников российских бизнес-организаций. Именно поэтому в рамках данной работы будет предпринята попытка рассмотрения синдрома выгорания человека как комплексного следствия ситуации социального взаимодействия в ракурсе особенностей профессиональной идентичности, а также способов её предъявления

человеком в ситуации социального взаимодействия на примере конструкта «лица». В работе будет предложена теоретическая модель изучения связи между феноменами профессиональной идентичности личности и профессионального выгорания с помощью конструкта «лица», а также стратегий его сохранения в ситуации социального взаимодействия. Гипотеза исследования: синдром выгорания сотрудников бизнес-организаций связан с их профессиональной идентичностью и стратегиями сохранения «лица».

Синдром выгорание как комплексный психологический феномен

Синдром выгорания (выгорание) имеет продолжительную историю своего изучения. Впервые о нём заговорил американский психиатр Г. Фройденбергер в 1974 г., используя его для описания психического состояния людей, работа которых включала в себя элементы социального взаимодействия и коммуникации с другими людьми. Выгорание можно представить как следствие процесса взаимодействия с другими людьми, в результате которого происходит перенасыщение эмоциональной̈ среды, которое приводит к истощению психического состояния человека. Появление симптомов выгорания является результатом возникающих психологических и эмоциональных эффектов, рождающихся в процессе личностного взаимодействия между людьми (Freudenberger, 1974).

В 1980-х гг. многие исследователи обратили внимание на распространённость феномена среди лиц помогающих профессий, а также в сфере предпринимательства. В связи с этим началась активная разработка прикладных инструментов исследования феномена выгорания для возможности его измерения, наиболее известным и широко используемым из которых стала трехфакторная модель выгорания К. Маслак и С. Джексон. Ими был создан инструмент «Опросник выгорания Маслак» (*Maslach burnout inventory, MBI*), который позволял оценить выраженность трёх симптомов выгорания: деперсонализацию, психоэмоциональное истощение и профессиональную успешность.

На сегодня можно выделить три подхода к изучению феномена выгорания: индивидуальный (личностный), межличностный и организационный (Булгаков, 2023). Именно поэтому всё более актуальными становятся исследования, направленные на изучения комплекса факторов выгорания сотрудников в организации (Ярошенко, 2019). Вместе с этим в отечественных исследованиях феномена наибольшее внимание получил системный подход, согласно которому выгорание является результатом комплекса характеристик как личности, так и внешних стимулов. Применение системного подхода при анализе феномена выгорания даёт преимущества, которые сложно обнаружить в других подходах. Одной из важных особенностей подхода является его возможность изучать феномен выгорания как совокупность симптомов, связанных между собой. Не менее важным преимуществом подхода является его функциональность, которая выражается в возможности произвести переход с аналитического уровня анализа на структурный феноменологический уровень, позволяющий посмотреть на устройство и организацию мотивационных, когнитивных и личностных черт и особенностей личности и их вклада на проявление выгорания. Наконец, системный подход помогает осуществить переход с анализа определённой деятельности человека и особенностей его отношений в ней на уровень анализа иных видов деятельности, что позволяет производить анализ в рамках множественных систем отношений человека с другими людьми и исследовать особенности организации деятельности человека (Орел, 2005).

Прежде чем переходить к рассмотрению современного положения дел в области изучения феномена, важно сделать несколько замечаний, касающихся его научного определения. Как отмечает Н. Е. Водопьянова и её коллеги, понятие «эмоциональное выгорание» относится к

описанию одного из субфакторов выгорания — психоэмоционального истощения, который считается ключевым. В то же время понятие «профессиональное выгорание» описывает результат взаимодействия человека и профессиональной деятельности. «Профессиональное выгорание» — синдром эмоционального и когнитивного истощения, цинизма, профессиональной неэффективности, вызванный длительной ответной реакцией на хронические эмоциональные, коммуникативные, ценностно-мотивационные стрессовые факторы в профессиональной среде» (Гофман и др., 2023, с. 121). В рамках данной работы мы будем придерживаться данной формулировки и рассматривать «синдром выгорание» в контексте включённости человека в профессиональную деятельность, включающую, в том числе, многочисленные формы социального взаимодействия человека с другими людьми.

Сегодня синдром выгорания продолжает активно исследоваться совершенно разными специалистами. При анализе зарубежных работ за последние семь лет удалось установить тенденцию исследования данного феномена как результата успешной или неуспешной работы человека с эмоциональным интеллектом, эмоциональным трудом, а также отдельный феномен в виде социальной идентичности личности. Если эмоциональный интеллект и эмоциональный труд имеют более понятную логику исследования в контексте феномена выгорания, связывая успешное или неуспешное использование стратегий по работе с эмоциями, как своими, так и чужими, с динамикой субфакторов выгорания, то связь социальной идентичности и синдрома выгорания оказывается сложнее. Установлено, что в современных исследованиях большое количество специалистов приходят к выводу об устойчивой связи между социальной идентичностью личности и синдромом выгоранием, выделяя, при этом, профессиональную идентичность не только как ключевой элемент социальной идентичности, но и как предиктор профессионального выгорания человека на работе (Булгаков, 2023).

Однако понимание связи между двумя психологическими конструктами существенно осложняется из-за наличия множества трактовок этой связи, что вызвано наличием большого количества подходов к изучению профессиональной идентичности личности как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях. Для того, чтобы понять связь между двумя феноменами, необходимо установить возможные точки зрения на содержание понятия «профессиональная идентичность личности» и соотнести их с пониманием сути синдрома выгорания.

Профессиональная идентичность личности как фактор синдрома выгорания

Феномен профессиональной идентичности личности наравне с синдромом выгорания широко представлен в научных исследованиях. Тем не менее применение теоретических аспектов изучения феномена профессиональной идентичности на практическом уровне нередко вызывает определённые методологические трудности в связи с наличием неоднозначности в его определении. Именно поэтому изучение феномена профессиональной идентичности в контексте синдрома выгорания следует начать с рассмотрения подходов к определению понятия «профессиональная идентичность личности».

В рамках существования трёх подходов к определению содержания понятия «профессиональная идентичность» у исследователей сложилось различное отношение к природе феномена и его связи с различными аспектами жизнедеятельности человека. В рамках наиболее комплексного и обоснованного подхода профессиональная идентичность рассматривается как важнейший структурный элемент социальной идентичности личности, природа которого может быть изучена с позиции когнитивного, социально-организационного и социально-когнитивного подходов (Hughes, 1958; Mananen van, Barley, 1984; Stryker, 1987).

Мы придерживаемся мнения о социально-когнитивной природе феномена профессиональной идентичности личности по той причине, что профессиональная идентичность не может развиваться и существовать вне контекста позиционирования человеком себя по отношению к профессии, профессиональному сообществу, делу. То, в каком месте, в какой профессиональной группе находится человек, вместе с тем, как человек осмысливает своё пребывание, вырабатывая определённое отношение, может влиять на его жизнь не только на работе, но и за её пределами (Иванова, 2008). С помощью социальных и когнитивных механизмов люди не просто переживают повседневный опыт взаимодействия, но и осмысливают его, обогащая свой накопленный опыт и знания о себе самом, что ведёт к укреплению или ослаблению профессиональной идентичности. Конечно, существуют подходы, в которых профессиональная идентичность рассматривается как самостоятельный конструкт с характеристиками, схожими с социальной идентичностью, а также как результат идентификации человека со своим делом и деятельностью, исключая элемент социального взаимодействия (Губарь, 2020; Cruess et al., 2019). Однако, данные взгляды не получают распространения, а в части работ нередко признается факт пограничной природы профессиональной идентичности в пользу её нахождения в структуре социальной идентичности личности.

В современных исследованиях феномена профессиональной идентичности в контексте связи с синдромом выгоранием предприняты различные попытки описать причину существования такой связи. Например, в русскоязычном пространстве такая попытка предпринималась в исследовании Т. А. Филь и М. Г. Чухровой, в котором авторы обнаружили значимую корреляционную связь между различными статусами профессиональной идентичности и уровнем выгорания у лиц помогающих профессий (Филь, Чухрова, 2020). Что касается зарубежных исследований, то в них неоднократно предпринимались разные по своему содержанию попытки изучения связи между феноменами. Было обнаружено, что связь между выгоранием и профессиональной идентичностью существует (Kremer-Hayon, Faraj, Wubbels, 2002; Edwards, Diretter, 2010). Однако она оказывается опосредована различными факторами, среди которых могут находиться особенности отношений между сотрудниками, которые влияют на самовосприятие людей себя как профессионалов. Недавние исследования показали, что профессиональная идентичность является важным фактором, влияющим на выгорание, которое зависит от восприятия и оценки человеком своей профессии, а на это восприятие влияют специфические для человека ценности, требования и ожидания, в том числе, от характера организационных отношений (Zhang, Feng, Jiang, Shen, Pu, Ganet, 2021; Zhang, Zuo, Cheng, Li, Zhu, Li, Xuan, Zhou, Jiang, 2021).

Обнаружено, что ожидания человека могут быть связанны не только с требованиями работы, но и с особенностями отношений, которые формируются между сотрудниками. Несовпадение между коммуникационными ожиданиями и реальными особенностями коммуникации внутри организации могут стать фактором выгорания сотрудников. Обнаружено, что подобные ожидания могут формироваться за пределами работы и отражать идентичность человека, с опорой на которую у человека формируются ожидания и требования к характеру организационной коммуникации (Reizer, 2015).

Идея о том, что синдром выгорания может быть рассмотрено как результат социального взаимодействия отражена в одном их трёх ключевых подходов к изучению проблемы выгорания. Добавим, что в первых трудах Г. Фройденбергера феномен выгорания считался результатом социального взаимодействия между людьми. Однако в современных работах всё чаще контекст социального взаимодействия и особенностей коммуникации между сотрудниками начинает быть значимым при изучении конструкта профессиональной идентичности личности. Именно поэтому в психологических исследованиях сложился ещё один подход к изучению профессиональной идентичности как феномена реляционного уровня.

Подходы к определению профессиональной идентичности личности

Изучение феномена профессиональной идентичности как явления реляционного уровня является актуальным подходом в исследовательском сообществе. В то же время, важно отметить, что происхождение данного подхода не стало неожиданностью, а имеет ряд закономерных и последовательных шагов, которые были сделаны исследователями в области изучения социальной идентичности и профессиональной идентичности, в частности.

Феномен социальной идентичности имеет богатую историю своего изучения, на протяжении которой сложился ряд подходов к пониманию его природы. Определяется, что, как и в случае формирования личностной идентичности, развитие социальной идентичности происходит за счёт механизма идентификации. Идентификация представляет собой процесс объединения субъекта себя с другими людьми или группами за счёт сформированной психологической связи, а также включение в свой внутренний мир норм, ценностей, образцов поведения, которые используются другим человеком или группой. С другой стороны, идентификацию понимают как видение или представление другого человека как себя самого или полная постановка субъектом себя самого на место другого человека (Поваренков, 2006).

Одними из первых авторов, кто начал исследования социальной идентичности, стали А. Тэшфел и Дж. Тёрнер, авторы теории социальной идентичности и самокатегоризации в 1970-х гг. в Великобритании. Работа А. Тэшфела была основана на его более раннем исследовании категоризации и социальной перцепции (Tajfel, 1969). В основе теории социальной идентичности лежит данное А. Тэшфелом определение социальной идентичности как знание человека о том, что он принадлежит к определённой социальной группе (группам) вместе с эмоциональным и ценностным значением для него этого группового членства (Tajfel, 1972). Социальная идентичность подчёркивает также и то, чем группа членства (ин-группа) отличается от других групп (аут-групп) в конкретных ситуациях взаимодействия (Hogg, 2016). Социальная идентичность определяет самооценку человека и то, как к нему будут относиться и что будут думать о нём другие люди, это та часть Я-концепции, которая возникает из осознания своего членства в социальной группе (или группах) вместе с ценностным и эмоциональным значением, придаваемым этому членству (Андреева, 2021). Таким образом, можно выделить три компонента социальной идентичности, о которых говорят А. Тэшфел и Дж. Тёрнер: когнитивный, ценностный, эмоциональный.

Теория социальной идентичности продолжает активно изучаться отечественными исследователями. Благодаря работам Г. М. Андреевой, В. А. Ядова проблема идентичности стала получать больше внимания в научных исследованиях. Отмечается, что идентичность является одним из факторов, который создает психологическую основу для укрепления самосознания индивида (Иванова, 2006).

В настоящее время проблема идентичности представлена в разных областях исследований: кросс-культурная психология и социальная психология этнического взаимодействия, психология профессионального развития и становления личности (Лебедева, 1999; Стефаненко, 1999; Поваренков, 2002). Однако, как отмечает Н. Л. Иванова, проблема понимания сущности феномена социальной идентичности сводится к тому, что всё ещё данный конструкт не рассматривают как целостную психологическую сущность, а предпринимают попытки выделить различные направленности социальной идентичности по признаку групповой принадлежности (профессиональная, этническая, гендерная и другие) (Иванова, 2006).

В то же время существуют сложности в исследовании компонентов идентичности, связанных с фактом осознания человеком своей принадлежности к определённой группе. С начала первых исследований социальной идентичности в 1970-х гг. использовалась методика «Кто Я?» М. Куна и Т. МакПартленда, эффективность которой до сих пор вызывает неоднозначные мнения у ряда специалистов. В то же время Г. М. Андреева отмечает, что психодиагностические возможности методики «Кто Я?» всё ещё не исчерпаны (Андреева, 2011). По этой причине сегодня можно обнаружить модифицированные версии методики, которые не просто позволяют количественно исследовать особенности идентичности личности, но и перейти от частных оценок идентификаций к общим оценкам, благодаря универсальности и прогностической способности критериев оценки идентичности, которые предлагаются в русле различных подходов (Рассказова, Тхостов, Емелин, 2014). В то же время, существующее многообразие подходов к пониманию сущности социальной идентичности требует особого внимания.

Н. Л. Иванова показывает, что существует большое количество кардинально отличающихся друг от друга определений понятия «социальная идентичность» (Иванова, 2006). Однако все авторы склонны согласится с тем, что объяснение сущности феномена социальной идентичности не может обойтись без когнитивного и социального компонентов. В. А. Ядов определяет социальную идентичность как осознание индивидом, ощущение и переживание им своей принадлежности к определённому социальному сообществу. Г. М. Андреева характеризует социальную идентичность как один из наиболее важных элементов социального мира человека, а Ю. Л. Качанов описывает феномен как область социальных отношений индивида и символическое средство их выражения (Иванова, 2006). Кроме того, в рамках подхода Н. Л. Ивановой происходит объединение двух важных механизмов формирования социальной идентичности, которая определяется как целостное динамичное образование, выступающее в качестве системы ключевых социальных конструктов личности. Она активно конструируется субъектом, оказавшимся в ситуации пересмотра своего места в социальной среде, в ходе взаимодействия, социального сравнения и является когнитивно-мотивационным основанием для восприятия индивидом новых социальных ценностей (Иванова, 2003). Выделение когнитивно-мотивационного компонента социальной идентичности, по-видимому, позволяет упорядочить многочисленные подходы к определению феномена вместе с их структурным содержанием.

Проблема определения структурного содержания социальной идентичности отчасти вызвана продолжающимися дискуссиями о сущности данного феномена. Однако, начиная с первых исследований А. Тэшфела, им уже выделялись когнитивный, мотивационный и ценностно-смысловой компоненты социальной идентичности (Tajfel, 1981), упоминание которых можно частично обнаружить и в ряде иных подходов (Иванова, 2006). Особый интерес к описанию структурных элементов социальной идентичности вызывают отечественные исследования. Изучение структуры социальной идентичности преимущественно происходило на примерах профессиональной и этнической идентичности. Т. Г. Стефаненко выделяет когнитивный и аффективный компоненты в структуре социальной идентичности (Стефаненко, 1999). Важным механизмом формирования социальной идентичности является процесс социальной категоризации, в ходе которого сам человек формирует своё окружение путём определения различных групп и последующего «помещения» себя в одну из групп, завершая процесс отождествлением себя со своей группой (Агеев, 1990).

Л. Б. Шнейдер также даёт своё определение понятия «социальная идентичность». Она отмечает, что социальная идентичность представляет собой психологическую категорию,

которая относится к осознанию своей принадлежности к социальной страте и определённому социальному сообществу (Шнейдер, Хрусталева, 2014). Формирование и укрепление, а также проявление социальной идентичности предопределяется взаимодействием людей между собой, и включает в себя такие компоненты, как отношение к себе, к другим и к миру вообще. Как продолжает Л. Б. Шнейдер, становление социальной идентичности происходит через процесс социальной идентификации, что понимается как объективное и субъективное единство с семьей, группами и обществом, что создаёт обусловленность преемственности социально-психологических характеристик личности (Шнейдер, Хрусталева, 2014).

Таким образом, анализ приведённых работ отечественных исследований показывает, что большинство авторов, понимая и рассматривая проблематику социальной идентичности, приходят к согласию в том, что социальная идентичность включает в себя когнитивный и ценностно-мотивационный компоненты, а также возможно рассмотрение аффективного компонента. В то же время механизм развития и формирования социальной идентичности носит как когнитивный характер, так и социально-организационный, поэтому нам кажется важным продолжить выдвинутую многими отечественными авторами идею о социально-когнитивной природе социальной идентичности.

В последние годы стало появляться много публикаций, касающихся проблемы социальной идентичности. Не в последнюю очередь это связано с серьезными трансформационными изменениями, которые происходят вокруг и затрагивают множество людей в разных странах и разных типах организаций. Отдельным направлением исследований социальной идентичности становится всё более серьезная проблематизация профессиональной идентичности личности, что объясняется актуальным запросом со стороны общественной жизни. Экономические и политические изменения кардинальным образом изменяют привычный образ жизни людей, а социальные изменения являются неизбежным следствием данных процессов.

В настоящее время многие исследователи обращают всё большее внимание на категорию профессиональной идентичности как на важнейший механизм, который определяет отношение сотрудников к своему поведению как на работе, так и за её пределами (Caza, Creary, 2016). Особый статус профессиональной идентичности личности в её соотношении с социальной идентичностью объясняется невозможностью полного разделения профессиональной сферы жизни человека и других сфер его жизнедеятельности. Одна из ведущих отечественных специалистов в области исследования как социальной, так и профессиональной идентичности, Л. Б. Шнейдер отмечает, что профессиональная деятельность не обладает уникальными характеристиками и признаками, которые бы чётко разделяли её границы в жизненном опыте человека (Шнейдер, 2007).

Серьёзный вклад в изучение личности и профессиональной деятельности был внесён отечественными исследователями (Б. Г. Ананьев, Е. А. Климов, А. В. Петровский), которые активно изучали тему профессионального самоопределения личности. В свою очередь, Э. Гинцберг определил, что профессиональный выбор не ограничивается только выбором профессии, а связан с выбором профессиональной общности, осознание человеком своей принадлежности к ней (Климов, 2008).

В настоящее время можно обнаружить несколько подходов к установлению места профессиональной идентичности в структуре социальной идентичности. В рамках наиболее разработанного и обоснованного подхода отмечается, что профессиональная идентичность является ключевым компонентом социальной идентичности и обладает схожими признаками, а также выполняет важную регулятивную функцию в жизнедеятельности человека как на работе, так и за её пределами (Hughes, 1958; Mananen van et al., 1984; Stryker, 1987).

С другой стороны, существуют подходы, в рамках которых профессиональная идентичность рассматривается как отдельный психологический конструкт, существующий вне структуры социальной идентичности личности (Gregory, Austin, 2020; Cruess, Cruess, Steinert, 2019). Отдельным подходом к исследованию профессиональной идентичности как важнейшего элемента структуры социальной идентичности становится направление, связанное с изучением профессиональной идентичности личности, особенностей её развития и предъявления в ситуациях социального взаимодействия, что привело к появлению ряда исследований, изучающих профессиональную идентичность как феномен реляционного уровня.

Профессиональная идентичность личности как феномен реляционного уровня

Изучение профессиональной идентичности как явления реляционного уровня, или уровня отношения, имеет важные методологические причины. Формирование профессиональной идентичности в ходе социального взаимодействия важно не только для создания или укрепления знания человека о самом себе, но и для выбора корректных способов демонстрации своего знания другим людям в социальном взаимодействии. Это может быть особенно ярко выражено в ситуациях профессионального взаимодействия, в которых для людей особенно значимым оказывается способ создания благоприятного впечатления о себе и создания благоприятных условий для самопрезентации и ведения переговоров.

Способность человека сформировать благоприятное впечатление о себе в глазах окружающих является качеством, необходимым, в том числе, для укрепления профессиональной идентичности человека (Иванова, Лысенкова, 2013). Кроме того, в ходе социального взаимодействия между людьми человек может получать обратную связь от других участников акта социального взаимодействия, а субъективная интерпретация человеком получаемой информации помогает ему в построении знания о самом себе, а также формировании социального «Я» (Иванова, 2012). В то же время в ходе социального взаимодействия человек получает реакцию со стороны партнёра по взаимодействию на социальную роль, которую «играет» человек (Stryker, 2007).

Через исполнение различных социальный ролей человек стремится предъявить наиболее важные для него аспекты идентичности, которые, как ожидает человек, будут корректно восприняты со стороны партнёра по взаимодействию. Наличие корректного восприятия позволит человеку, предъявляемому аспекты своей идентичности, укрепить свое знание о себе, которые будут оказывать долгосрочное влияние на его самоопределение в будущем (Burke, Reitzes, 1991). К. Р. Оксье добавляет, что коммуникация в рамках профессиональной деятельности оказывается важной для упорядочивания профессиональных ценностей, нравов, знаний о способах поведения, стратегий решения проблем (Auxier, 2003).

Изучение профессиональной идентичности на реляционном уровне, в частности, изучение особенностей предъявления профессиональной идентичности пока остается малоисследованным направлением в отечественной практике. Несмотря на это, в последние годы всё чаще стала поддерживаться идея о социально-когнитивной природе профессиональной идентичности, которую следует изучать именно на реляционном уровне.

Кроме того, развитие и укрепление его профессиональной идентичности невозможно без взаимодействия с коллегами или членами того же профессионального сообщества, к которому принадлежит человек или ощущает свою принадлежность. Это может происходит за счёт того, что в процессе взаимодействия с профессиональным сообществом у человека

формируется отношение к своей профессиональной деятельности и делу, а использование моделей поведения других людей, информация о которых поступает человеку в ходе взаимодействия с другими людьми и опыту коммуникации с ними, помогает лучше понять ему особенности профессиональной деятельности, что ведёт к укреплению или ослаблению профессиональной идентичности (Гришина, 2022).

В приведённых примерах исследований хорошо видно, что авторы придерживаются идеи о двусторонней связи между профессиональной идентичностью и ситуацией социального взаимодействия. С одной стороны, опыт взаимодействия с коллегами помогает человеку в формировании и получении дополнительного знания о самом себе как профессионале, то есть развитию профессиональной идентичности.

Однако, с другой стороны, остаётся непонятным, какие способы и механизмы выбирает человек для вхождения в ситуацию социального взаимодействия и демонстрацию сформированных ранее компонентов своей профессиональной идентичности. Частично предположение было выдвинуто в исследовании М. Ачугар 2009 г., в котором автор также предположил, что формирование профессиональной идентичности невозможно без контекста социального взаимодействия (Achugar, 2009). Однако в этом же исследовании было выдвинуто предположение, что дальнейшее развитие профессиональной идентичности невозможно без рассмотрения того, как человек транслирует в ситуацию социального взаимодействия уже ранее сформированные компоненты своей профессиональной идентичности и знания о себе самом как о профессионале. Было предложено, что предъявление или демонстрация человеком своей профессиональной идентичности в ситуации социального взаимодействия может происходит за счёт позиционирования человеком себя по отношению к другим людям с помощью дифференциации, оспаривания, присоединения или принятия определённых способов построения знаний, бытия и деятельности в мире (Achugar, 2009).

Пытаясь построить логически обоснованную модель возможного механизма предъявления профессиональной идентичности человеком в процессе социального взаимодействия важно помнить о двусторонней связи между двумя полюсами. Идентичность, в частности, профессиональная, не просто предъявляется партнёру по взаимодействию, но и обогащается посредством переживания опыта протекающего взаимодействия между двумя людьми. Идентичность каждого из них будет участвовать в двустороннем процессе, подтверждение чего мы можем обнаружить в приведённых ранее исследованиях.

Однако, если аргументация того, почему социальное взаимодействие обогащает знание человека о самом себе и влияет на динамику развития его профессиональной идентичности, подробно рассматривается в большом количестве работ, особенно теоретических, то механизмы предъявления своей идентичности человеком в ходе социального взаимодействия остаются малоизученными, несмотря на поддержание данной идеи многими авторами в своих исследованиях, о которых мы говорили ранее. Одним из исследователей, кто начал активно изучать процесс социального взаимодействия как места демонстрации людьми своих идентичностей, был Ирвинг Гофман, американский социолог, предложивший исследовать особенности взаимодействия людей между собой через конструкт «лица».

Конструкт «лица» как элемент социального взаимодействия

Активное изучение феномена «лица» началось в 1950-х гг. Ирвингом Гофманом, американским социологом и социальным психологом, одним из наиболее известных представителей символического интеракционизма, который был привержен идеи социального характера

природы развития и формирования человека. «Лицо» можно определить как позитивную социальную ценность, которую человек с успехом стремится придать себе, приняв в определенном контакте, по мнению других людей, некоторую линию поведения. «Лицо» — образ себя, описываемый на языке одобряемых социальных характеристик, хотя он может одновременно распространяться и на других людей, например, если человек, достойно представляя самого себя, тем самым достойно представляет свою профессию или религию.

В концепции И. Гофмана большое внимание уделено понятию «линия поведения» — паттерну вербальных и невербальных актов, с помощью которых выражается видение ситуации человеком и оценка им участников контакта, в частности, самого себя. В каждом акте социального взаимодействия человек ведёт себя определённым образом, иногда полностью не осознавая своих действий, а другие участники контакта дают оценку тому, как вел себя человек. В связи с этим, если человек сталкивается с их реакцией, ему необходимо учитывать впечатление, которое они, возможно, составили о нём (Гофман, 2009, с.18–19). «Лицо» — это образ человека, который проецируется в ситуацию отношений или идентичность, определяемая совместно участниками коммуникации (Лебедева, 2011, с. 166). Понятие «лицо» также определяют как набор средств, с помощью которых человек стремится создать положительный образ себя в ситуации взаимодействия и скорректировать неблагоприятное впечатление о себе в глазах других людей (Васильева, 2021).

Анализируя приведённые примеры трактовок понятия, можно сделать вывод о том, что конструкт «лица» отражает внутреннее содержание человека, его личностные характеристики, в том числе психологические, которые не просто проецируются в ситуации социального взаимодействия, а могут выступать её обязательным условием, без которого сложно представить взаимодействие людей между собой. Дальнейшая разработка и исследование конструкта «лица» проводилась в рамках исследований межкультурной коммуникации и межкультурного взаимодействия в работах С. Тинг-Туми, однако её работы легли в основу современных представлений о месте феномена «лица» в системе психологического знания. С 1980-х гг. С. Тинг-Туми занималась активным исследованием конструкта и стала одним из представителей подхода к изучению работы с «лицом» (*facework*), который рассматривается в едином контексте с концепцией «лица». Угрожающие «лицу» действия как со стороны самого человека, так и со стороны других могут создать угрозу «лицу» человека, что приводит к необходимости реализации различных стратегий работы с «лицом» как формы защитного коммуникативного механизма (Brown, Levinson., 1987).

Работа с «лицом» относится к механизмам взаимодействия, которые конструируют, поддерживают и помогают предъявлять «лицо» как часть самоидентичности личности (Ting-Toomey, 1988), которая не может существовать вне контекста взаимодействия с другими людьми, поскольку любая модальность идентичности личности постоянно видоизменяется в нем, в том числе, посредством выбираемой стратегии её предъявления. Подтверждением того факта, что конструкт «лица» может быть рассмотрен в одном контексте с идентичностью человека можно обнаружить в фундаментальном исследовании И. Гофмана, в котором он пишет, что то, что человек защищает и укрепляет в себе и во что он вкладывает свои чувства, — это представление человека о самом себе, на которое влияет коммуникация с другими людьми. В то же время ритуал взаимодействия учит человека привязанности к своему «Я» и его выражению посредством «лица» (Гофман, 2009).

Приведённые примеры исследований феномена «лица» показывают не только сущность и природу его устройства, но и ставят его рядом с понятием «идентичность личности», показывая тесную связь между двумя психологическими конструктами. Выражение своего

образа «Я» посредством «лица» становится возможным за счёт выбора участниками ситуации взаимодействия определённой стратегии поведения, которая происходит за счёт осуществления работы с «лицом». Термин был введён в работе П. Браун и С. К. Левинсона и обозначает форму защитного коммуникативного механизма, которую выбирает человек в случае возникновения действий, угрожающих его «лицу» (Brown, Levinson, 1987). Таким образом, авторы ставят «лицо» и «работу с лицом» в единый контекст, однако работа с «лицом» рассматривается, в первую очередь, как механизм защиты человеком своего «лица».

Дальнейшее исследование феномена «лица» в контексте работы с ним проводилось С. Тинг-Туми, в работах которой можно обнаружить, что работа с «лицом» относится к механизмам взаимодействия, которые поддерживают и помогают предъявлять «лицо» как часть идентичности человека в ситуации социального взаимодействия (Ting-Toomey, 1988).

При этом важно отметить, что теория стратегий сохранения «лица» С. Тинг-Туми и последующие исследования предполагают, что люди во всех культурах пытаются сохранить «лицо» во всех ситуациях общения (Ting-Toomey, 1988). Обнаружено, что люди всегда сталкиваются с выбором в отношении вопросов сохранения «лица» в рамках повседневного взаимодействия (Васильева, 2022). Как показывают поздние исследования, стратегии сохранения «лица» активно применяются в монокультурном контексте (Guan, Lee, 2017). Отдельно необходимо добавить, что в последнее время всё большую распространённость приобретает интегративный подход к изучению идентичности. Его появление объясняется существованием ряда отдельных подходов к изучению идентичности человека, исследующих схожие механизмы формирования и проявления различных идентичностей. В это же время, отмечается существование отличных друг от друга объяснений формирования идентичностей и их становления на протяжении жизни. По этой причине некоторые авторы разрабатывали подход, смысл которого сводится к исследованию разных характеристик идентичностей, не исключающих и не противоречащих друг другу (Côté, 2006; Côté, Levine, 2014).

Предъявление человеком себя внешнему миру является неотделимым процессом жизнедеятельности любого человека. Одним из способов предъявления сформированной идентичности является «лицо», которое рассматривается как «публичное проявление идентичности» и является аспектом идентичности, который проявляется в конкретной ситуации взаимодействия (Holtgraves, 2009). «Сохранение лица» означает, что предъявляемая идентичность воспринимается так, как ожидает «носитель» идентичности. Понимание «лица» как способа предъявления человеком своей сформированной идентичности становится востребованным направлением в современных подходах изучения темы социальной идентичности, в частности профессиональной идентичности. Вместе с этим, подобных работ всё ещё мало, а тема приобретает исследовательскую значимость, преимущественно, в зарубежных исследованиях.

«Лицо» в структуре профессиональной идентичности личности

Рассмотрение феномена «лица» как явления реляционного уровня позволяет обратить внимание на профессиональную идентичность личности, изучение которой происходит в контексте конструкта «лица» и в контексте социального взаимодействия. По причине того, что профессиональное взаимодействие нередко включает в себя ситуации, в которых человек стремится поддержать и сохранить сформированный образ себя в глазах других, то человек сталкивается с потребностью не только предъявить элементы профессиональной идентичности, но и сохранить позитивное представление о себе самом в своих глазах и в глазах партнёра по взаимодействию. Это происходит из-за того, что профессия и профессиональная деятельность оказывают значимое влияние на жизнь человека в целом. В связи с

этим в ряде современных исследований профессиональной идентичности обнаруживается перенос акцента с её содержания на особенности её предъявления в процессе социального взаимодействия.

Большое внимание феномену «лица» в контексте дискуссии о профессиональной идентичности личности продолжает уделяться в зарубежных работах. В одном из первых исследований о соотношении двух конструктов 1999 г. эмпирически подтверждается тот факт, что «лицо» является ключевой частью в согласовании идентичности личности в ситуации профессиональной коммуникации (Hall, Sarangi, Slembrouck, 1999). Динамика ослабления или укрепления профессиональной идентичности может зависеть от того, какие стратегии поддержания «лица» (*face concerns*) использует человек в ситуациях, угрожающих его профессиональной идентичности (Apker, 2004). В другом исследовании 2003 г. авторы обнаружили, что коммуникация в рамках профессиональной деятельности важна для упорядочивания профессиональных ценностей, нравов, установок и она способна влиять на формирование профессиональной идентичности (Auxier, Hughes, Kline, 2003). Наконец, в исследовании 2012 г. авторы отмечают, что становление человека как профессионала в любой области можно охарактеризовать как позиционирование человеком себя по отношению к другим людям с помощью принятия определённых способов построения знаний и деятельности в мире. В исследовании обнаружено, что развитие профессиональной идентичности личности происходит, в том числе, через демонстрацию «лица» партнёрами по взаимодействию, в котором проявляются различные способы управления «лицом», а работа с «лицом» выполняется как часть построения идентичности и предполагается, что работа с «лицом» является ключевой частью развития профессиональной идентичности личности (Gordon, Luke, 2012).

В исследовании 2020 г. на примере сотрудников медицинской сферы было обнаружено, что ключевой аспект формирования профессиональной идентичности сотрудников происходит в ситуациях их межличностного взаимодействия друг с другом при передаче пациентов друг другу. Обнаружено, что профессиональная идентичность сама по себе уже играет решающую роль в работе специалистов, однако авторы находят связь между сформированной профессиональной идентичностью и реальной ситуацией социального взаимодействия между людьми. Как отмечают авторы исследования, в ситуациях межличностного взаимодействия врачи переживают диссонанс между своей ролью коллег вместе с требованиями ситуации к исполнению данной роли и желанием защитить потребности своих коллег с точки зрения их восприятия как товарищей в данной ситуации. В такие моменты врачи использовали различные стратегии сохранения «лица», отмечая, что это влияет на их способность сохранять уверенность в своей идентичности врача (Cullinan et al., 2020).

Установлено, что различные стратегии поддержания «лица» способны укрепить или нанести вред сформированному образу профессиональной идентичности человека. Так, «лицо» направляет поведение человека в ситуации взаимодействия с коллегами, а также влияет на динамику укрепления или ослабления профессиональной идентичности человека. Это может происходит в связи с тем, что у коллег могут возникать внутренние противоречия между тем, как они должны воспринимать своего коллегу по предписанному ему статусу и тем, как на самом деле человек хочет воспринимать своего коллегу. Данная ситуация восприятия влияла на то, что, с одной стороны, человек, воспринимая своего коллегу как «коллегу по работе», стремился поддержать свое собственное «лицо». С другой стороны, когда человек воспринимал своего коллегу как «товарища или друга», то он выбирал стратегию по поддержанию «лица» другого человека. В результате полученных наблюдений авторы приходят к выводу, что «лицо» является одним из важнейших инструментов не только демонстра-

ции своей идентичности, но и её поддержания и согласования. Вместе с этим, выбираемые стратегии поддержания «лица», не только позволяют показать человеку свою сформированную идентичность другому человеку, но и эффективно управлять ею и изменять ее элементы, свое восприятие данных элементов, непосредственно в ситуации социального взаимодействия. Профессиональная идентичность направляет взаимодействие между коллегами через выбираемые ими стратегии сохранения «лица», которые способны влиять на динамику укрепления или ослабления сформированной ранее профессиональной идентичности (Cullinan et al., 2020).

В отечественных исследованиях рассмотрение места «лица» по отношению к профессиональной идентичности всё ещё требует внимания и поиску новых путей объяснения связи между феноменами. Несмотря на наличие ограниченного числа исследований проблемы «лица» в контексте профессиональной идентичности стоит вернуться к работе Л. Б. Шнейдер. Как удалось показать в исследовании 2007 г., самопрезентация человека в контексте профессионального взаимодействия является не просто важным этапом коммуникации, но и может быть рассмотрена как способ предъявления компонентов профессиональной идентичности человеком партнеру по взаимодействию. Кроме того, образ «Я», который выражается человеком посредством самопрезентации представляет собой способ выражения профессиональной идентичности личности в общении (Шнейдер, 2007). Подобный ракурс понимания соотношения профессиональной идентичности и социального взаимодействия с использованием подхода, который демонстрирует наличие возможных механизмов предъявления человеком своей идентичности в коммуникативной ситуации, показывает более сложный механизм влияния профессиональной идентичности как на человека, так и на его поведение в ситуации социального взаимодействия. По этой причине становится важным понять, как данный механизм предъявления профессиональной идентичности в ситуациях социального взаимодействия может быть связан с дальнейшими результатами и последствиями социального взаимодействия, одним из которых может быть профессиональное выгорание (Ярошенко, 2019).

Предъявление профессиональной идентичности и синдром выгорания: проблема взаимосвязи

Проблема предъявления и демонстрации человеком своей профессиональной идентичности в ситуации социального взаимодействия вызывает всё больший интерес у исследователей (Cullinan et al., 2020). Кроме того, наличие исследований, в которых авторы приходят к заключению о наличии связей между отдельными параметрами в виде профессиональной идентичности, профессионального выгорания и стратегий сохранения «лица» существенно расширяет возможности для выдвижения гипотезы о существовании более сложной и единой связи между тремя феноменами. Конструкт «лица» и стратегии его сохранения в ситуации социального взаимодействия являются значимой переменной, которая оказывается связанной не только с профессиональной идентичностью личности. Исследование С. М. Краучера с коллегами показывает, что стратегии сохранения «лица» имеют устойчивую значимую связь с показателем организационной приверженности сотрудников и уровнем их ассимиляции в организации (Croucher, Kelly, Chen, Ashwell, 2020).

В другом исследовании обнаружена устойчивая значимая связь между уровнем социализации человека, в том числе организационной социализацией, и выбираемыми стратегиями сохранения «лица» в процессе социального взаимодействия (Shpeer, Howe, 2020). Более того, работа с «лицом», как обнаружили авторы, не является специфическим признаком отдельного человека: каждый человек склонен использовать средства для зашиты своего образа и

имиджа в ситуации, угрожающей его потери, что происходит за счёт выбора определённой стратегии работы с лицом через его сохранение. Однако вопрос о том, за счёт каких механизмов особенности социализации сотрудника в организации оказывают влияние на выбираемые им стратегии сохранения «лица» в дальнейшем остается неясным.

Наконец, в более раннем исследовании автор приходит к выводу, что работа с «лицом» присутствует в структуре идентичности человека на примере медицинских сотрудников и является неотделимым элементом коммуникативной ситуации, который позволяет человеку транслировать компоненты своей идентичности, в том числе, профессиональной в ситуацию социального взаимодействия (Kirschbaum, 2012). Однако отдельной группой исследований становятся работы, в которых стратегии сохранения «лица» рассматриваются в контексте последствий или результата социального взаимодействия, в частности, на примере их связи с феноменом выгорания сотрудников в организации.

В недавнем исследовании авторы обнаружили значимые связи между стратегиями сохранения «лица», удовлетворённостью работой, самоцензурой и выгоранием на работе (Kelly et al., 2022). Как показали результаты исследования, чем больше человек заботился о сохранении «лица» другого человека или группы, тем больше он был удовлетворён своей работой. Попытку объяснения полученного результата можно найти в работе, посвящённой коммуникативному климату на рабочем месте, где было установлено, что в позитивной рабочей обстановке сотрудники часто мотивированы на общение, которое поддерживает позитивную организационную культуру (Keyton et al., 2013).

Поскольку работа с «лицом» является продуктом культуры, возможно, в микрокультуре организации сформировались условия, при которых выбор сотрудниками стратегии по сохранению общего «лица» или «лица» другого мотивирован стремлением сохранить целостность организационной культуры. Следует также отметить, что стратегия сохранения своего «лица» влияет на выгорание гораздо сильнее через готовность к самоцензуре. Это подтверждает выводы о том, что выгорание тесно связано с невозможностью открыто говорить с руководителем об информации, которая лично влияет на способность выполнять свою работу (Maslach, Leiter; 2016). Хотя озабоченность собственным лицом, по-видимому, слабо связана с общей удовлетворённостью работой, она имеет сильную связь с готовностью к самоцензуре и, в конечном счёте, с выгоранием.

Несмотря на наличие исследований, их авторы рассматривают стратегии сохранения «лица» как неотделимый от человека психологический конструкт, который присутствует в ситуациях социального взаимодействия и оказывает влияние на поведение человека в них. Кроме того, практически все авторы рассматривают конструкт «лица» и стратегии его сохранения как важный предиктор организационного поведения сотрудников, в том числе, связывая выбор стратегий сохранения «лица» с уровнем организационной социализации и степенью ассимиляции в ней. Но за счёт каких психологических механизмов и компонентов структуры личности происходит выбор использования различных стратегий сохранения «лица» сотрудниками в ситуации социального взаимодействия остаётся неясным. По этой причине, мы считаем, что для объяснения того, за счёт влияния каких личностных характеристик происходит выбор стратегий сохранения «лица» сотрудниками в организации следует обратиться к феномену идентичности личности, в частности, профессиональной идентичности. На Рис. 1 представлена предполагаемая модель связи между тремя психологическими конструктами — профессиональной идентичностью, синдромом выгорания и стратегиями сохранения «лица».

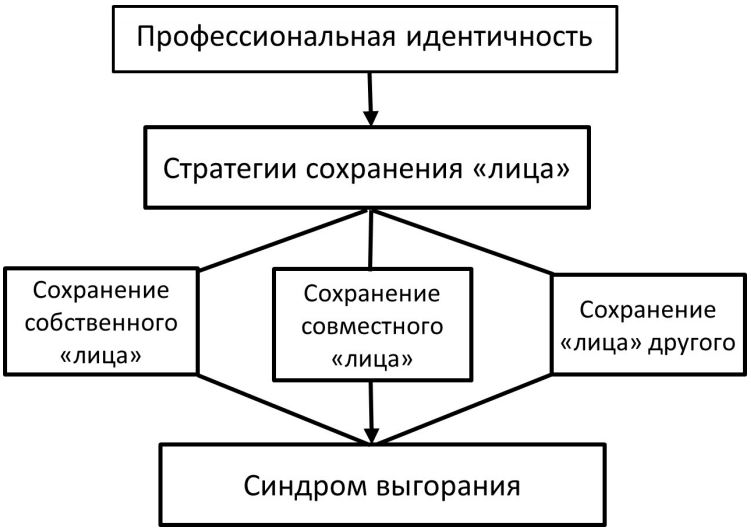


Рисунок 1. Связь профессиональной идентичности и синдрома выгорания через стратегии сохранения «лица»

Предполагаемая модель связи профессиональной идентичности и синдрома выгорания содержит в себе промежуточную переменную — стратегии сохранения «лица», которая может являться одним из способов предъявления профессиональной идентичности человеком в ситуации социального взаимодействия и оказывать влияние на его психологическое благополучие и, как следствие, на вероятность появления у него симптомов синдрома выгорания.

Метод

В исследовании приняли участие 262 респондентов — сотрудники российских бизнес-организаций на разных позициях: рядовой сотрудник, руководитель проектной группы, руководитель отдела и глава организации. Важно подчеркнуть, что интерес представляет соотношение исследуемых параметров именно у сотрудников организаций. На данном этапе принадлежность к организациям определялась благодаря ограничениям по выборке.

Распределение по полу получилось следующее: 170 женщин и 92 мужчины. Возраст респондентов составил от 20 до 66 лет. Стаж работы не менее пяти лет.

Методический инструментарий

1. С целью измерения уровня профессионального выгорания респондентам был предложен опросник ***«Профессиональное выгорание»*** К. Маслак и С. Джексон (*Maslach burnout inventory, MBI*) в русскоязычной адаптации Н. Е. Водопьяновой, Е. С. Старченковой и А. Д. Наследова. Опросник включает 22 утверждений и состоит из трёх шкал: «эмоциональное (психоэмоциональное) истощение», «деперсонализация», «профессиональные достижения» (в оригинале — «редукция профессиональных успехов»). Субфактор «профессиональные достижения» имеет обратную шкалу, согласно которой чем меньше значение в баллах данного субфактора, тем больше человек испытывает свою профессиональную неуспешность и, как следствие, сталкивается с профессиональным выгоранием. Респонденту предлагалось вспомнить и оценить, как часто он испытывает различные ощущения, которые касаются его профессиональной жизни (Водопьянова и др., 2013). Ответы оцениваются по 7-балльной шкале измерений и варьируются от «никогда» до «всегда». Примеры суждений: «В конце рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон»»; «Я доволен (довольна) результатами моей работы»; «Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех».

2. Для измерения выраженности стратегий сохранения «лица» был использован опросник ***«Стратегии сохранения «лица» и коммуникативного поведения»*** Дж. Г. Этцеля и С. Тинг-Туми в русскоязычной адаптации Е. Д. Васильевой. Опросник состоит из 34 утверждений и включает в себя шесть шкал: стратегия сохранения собственного «лица» (*self-face*), стратегия сохранения совместного «лица» (*mutual-face*), стратегия сохранения «лица» другого (*other-face*), доминирование, избегание, кооперация (Oetzel, Ting-Toomey, 2003; Васильева, 2022). В рамках данного исследования были использованы три шкалы, которые характеризуют выраженность использования респондентами трёх стратегий сохранения «лица». Чем больше значение показателя в каждой шкале, тем более выражена у респондента данная стратегия сохранения «лица». В случае, если все шкалы или несколько шкал имеют одинаковые или близкие значения, то у респондента либо нет доминирующей стратегии, либо у него доминируют несколько стратегий сохранения «лица».

3. Для измерения уровня развития профессиональной идентичности личности был использован опросник ***«Методика исследования профессиональной идентичности личности», МИПИ*** Л. Б. Шнейдер. Методика построена на принципах ассоциативного теста и позволяет определить статус (уровень развития) профессиональной идентичности человека (Шнейдер, 2007). Респонденту был предложен список из 76 слов, которые относятся к двум категориям «профессионал» и «непрофессионал». Среди них респонденту было предложено выбрать все слова, которые, по его мнению, имеют отношение к нему и его профессиональной деятельности. В результате в соответствии с тестовыми значениями определяется уровень развития профессиональной идентичности респондента, выраженной в числовом значении, — «преждевременная идентичность», «диффузная идентичность», «мораторий», «достигнутая идентичность», «псевдопозитивная идентичность».

Обработка данных

Для обработки данных были использованы методы описательной статистики, методы робастности для сравнения средних значений переменных, метод корреляционного и регрессионного анализа, анализ вариаций (ANOVA), анализ медиации. Перед проведением анализа были проведены необходимые статистические процедуры обработки и первичной проверки данных на нормальность распределения и наличие статистически значимых различий в средних значениях исследуемых переменных в разных группах. В результате первичного анализа было выявлено, что распределение переменных, используемых в анализе, отличается от нормального. По этой причине дальнейший анализ по сравнению средних значений показателей включал в себя применение методов робастных оценок с использованием *T*-теста Юэна (*Yuen's test*) для двух независимых выборок с разным количеством наблюдений, что позволило нивелировать потенциальное влияние отсутствия нормального распределения и различий в количестве наблюдений для группы мужчин и женщин. Анализ медиации был основан на наличии теоретических и эмпирических предположений наличия исследуемой связи в проведённых ранее исследованиях и включал в себя использование процедуры бутстрэпа (*bootstrap*) для проверки устойчивости воздействия переменных на зависимые переменные при повторении анализа на 1000 выборках.

Использование подобного подхода связано с ограничением в виде отсутствия нормального распределения данных, а также является необходимым условием для проверки предположений с помощью анализа медиации при наличии распределения, отличающегося от нормального. Результаты анализа медиации, полученные в ходе анализа, были проверены согласно процедуре, описанной в исследовании С. Чжао, Дж. Г. Линча-младшего, Ц. Чэнь (Zhao, Lynch, Chen, 2010). Согласно ему были получены результаты комплементарной (дополняю-

щей) медиации, а полученный эффект опосредования с наличием доверительного интервала, не включающего ноль, не просто значим, а может быть рассмотрен и принят во внимание вместе с прямым эффектом воздействия. В качестве программного обеспечения использовались статистические пакеты Jamovi 2.4.8.0, Stata 13.0 и Microsoft Excel.

Результаты

Синдром выгорание и профессиональная идентичность

Данные описательной статистики позволяют говорить о средней выраженности субфакторов синдрома выгорания и интегрального показателя выгорания. Среднее значение интегрального показателя выгорания составило 5,6 из 10 возможных баллов, а количество респондентов, у которых значение интегрального показателя выгорания оказалось выше среднего значения, составляет 140 человека (Таблица 1).

Таблица 1. Описательная статистика исследуемых параметров

Показатели	Среднее значение	Стандартное отклонение	Min.	Max.
Профессиональная идентичность	3.37	2.97	0.2	19
Интегральный показатель выгорания	5.6	2.12	1	10
Психоэмоциональное истощение	23.4	8.5	6	48
Деперсонализация	10	5.65	0	29
Профессиональные достижения	32.7	6.49	15	48

Среднее значение параметра профессиональной идентичности по всей выборке составило 3,37 баллов, что свидетельствует о достигнутой профессиональной идентичности согласно тестовым нормам, представленным в работе Л. Б. Шнейдер (Шнейдер, 2007).

Сравнение параметров профессионального выгорания и уровня развития профессиональной идентичности в группах мужчин и женщин показало, что средние значения всех параметров оказались более выраженными в группе женщин. Робастный Т-тест показал наличие статистически значимых различий в значениях показателя деперсонализации (Таблица 2).

Таблица 2. Результаты *T*-теста для двух независимых выборок

Показатели	Пол	N	Mean difference	*P*-value
Деперсонализация	Мужчины	92	–2	.046
	Женщины	170		

В результате анализа также были выявлены значимые различия в средних значениях уровня профессиональной успешности у сотрудников на разных позициях (рядовой сотрудник, руководитель проектной группы, руководитель отдела, руководитель организации): среднее значение уровня профессиональных достижений (редукции профессиональной успешности) в группе руководителей организации составило 37,62 из 48 баллов, что в соответствии с тестовыми нормами является высоким.

Анализ различий в субфакторах выгорания в группах респондентов с разным уровнем развития профессиональной идентичности показал наличие самых значимых различий между группой сотрудников с диффузной идентичностью и псевдопозитивной профессиональной идентичностью: среднее значение уровня эмоционального истощения в группе сотрудников с диффузной идентичностью составило 25,58 балла из 54 возможных по сравнению с 19,69 баллами в группе сотрудников, пребывающих в статусе псевдопозитивной профессиональной идентичности.

Стратегии сохранения «лица»

Данные описательной статистики на общей выборке позволяют сделать вывод о том, что на общей выборке сотрудники предпочитают в большей степени заботиться о сохранении «общего лица» в ситуациях взаимодействия: среднее значение стратегии сохранения совместного «лица» составило 4,13 балла из 5. Соответствующие результаты представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Описательная статистика стратегий сохранения «лица»

Показатели	Среднее значение	Стандартное отклонение	Min.	Max.
Стратегия сохранения «своего лица»	3.58	.87	1	5
Стратегия сохранения «лица другого»	3.49	.93	1	5
Стратегия сохранения «общего лица»	4.13	.88	1	5

Анализ средних значений трёх стратегий сохранения «лица» в группах мужчин и женщин показал, что и мужчины и женщины склонны использовать стратегию сохранения «общего лица», которая в группе женщин более выражена по сравнению с группой мужчин (4,18 и 3,98 балла соответственно). Однако наличие статистических значимых различий в двух группах было выявлено в выраженности использования стратегии сохранения «своего лица» и сохранения «лица другого». Среднее значение стратегии сохранения «своего лица» в группе женщин составило 3,72 из 5 баллов, в группе мужчин — 3,19 балла из 5. Среднее значение стратегии сохранения «лица другого» в группе женщин составило 3,58 балла из 5, в группе мужчин — 3,21 балл из 5. Соответствующие результаты приведены в Таблице 4.

Таблица 4. Результаты Т-теста для двух независимых выборок

Показатели	Пол	N	Mean difference	P-value
Сохранение собственного «лица»	Мужчины	92	–.25	< .005
	Женщины	170		
Сохранение лица «другого»	Мужчины	92	–.359	.011
	Женщины	170		

Сравнение средних значений в группах с разным уровнем профессиональной идентичности позволило установить наличие статистически значимых различий в средних значениях стратегии сохранения собственного «лица» между группами сотрудников с диффузной и псевдопозитивной профессиональной идентичностью: для сотрудников с диффузным статусом профессиональной идентичности важнее сохранить собственное «лицо» по сравнению с сотрудниками с псевдопозитивной профессиональной идентичностью. Среднее значение в группе сотрудников с диффузной идентичностью составило 3,83 балла из 5, а в группе сотрудников с псевдопозитивной идентичностью 3,43 балла.

Синдром выгорания, профессиональная идентичность, стратегии сохранения «лица»

Корреляционный анализ для проверки предположений о наличии статистически значимых связей между исследуемыми переменными показал наличие связи. На общей выборке обнаружена положительная связь между профессиональной идентичностью и эмоциональным истощением (–0,32***, $p < 0,001$), профессиональной идентичностью и деперсонализацией (–0,25***, $p < 0,001$), профессиональной идентичностью и профессиональной успешностью (0,37***, $p < 0,001$) и профессиональной идентичностью и интегральным показателем выгорания (–0,38***, $p < 0,001$). Отдельно была обнаружена значимая статистическая связь между стратегией сохранения собственного «лица» и эмоциональным истощением (0,32***, $p < 0,001$), стратегией сохранения собственного «лица» и депер-

сонализацией (0,3***, p < 0,001), стратегией сохранения собственного «лица» и интегральным показателем выгорания (0,3***, p < 0,001). Стратегия сохранения совместного «лица» имеет отрицательную связь с деперсонализацией (–0,17**, p = 0,006), положительную связь с профессиональной успешностью (0,23***, p < 0,001) и отрицательную связь с интегральным показателем выгорания (–0,21**, p < 0,001). Наконец, стратегия сохранения «лица» другого имеет значимую положительную связь с профессиональной успешностью (0,18**, p = 0,004). Для проверки предположения о направленности связи переменных был проведен регрессионный анализ. Была использована модель множественной линейной регрессии.

1. Множественная линейная регрессия для интегрального показателя выгорания.

Зависимая переменная — интегральный показатель выгорания, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого:

2. Множественная линейная регрессия для субфактора выгорания «деперсонализация».

Зависимая переменная — деперсонализация, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения «своего лица», стратегия сохранения «общего лица», стратегия сохранения «лица другого».

3. Множественная линейная регрессия для субфактора выгорания «эмоциональное истощение».

Зависимая переменная — психоэмоциональное истощение, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого.

4. Множественная линейная регрессия для субфактора выгорания «профессиональные достижения».

Зависимая переменная — профессиональная успешность, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения Совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого.

Результаты анализа для общей выборки представлены в Таблице 5. Использованы стандартизированные оценки коэффициентов.

Таблица 5. Результаты регрессионного анализа для общей выборки

Независимые переменные	**Зависимая переменная**			
	ИПВ	**ЭИ**	**Д**	**ПД**
Профессиональная идентичность	– .2*** (.04)	–.18** (.16)	–.12* (.09)	.23*** (.13)
Стратегия сохранения собственного «лица»	.33*** (.14)	.03*** (.1)	.3*** (.2)	
Стратегия сохранения совместного «лица»	-.22* (.19)	–.2* (.15)		,21** (.14)
Стратегия сохранения «лица» другого				
Количество наблюдений: 262	R^2 = .2	R^2 = .17	R^2 = .15	R^2 = .12

Примечание. ИПВ = Интегральный показатель выгорания. ЭИ = эмоциональное истощение. Д = деперсонализация. ПД = профессиональные достижения. Р-значения: * — < 0.05 , ** — < 0.01, *** — < 0.001.

Анализ медиации для проверки предположения о наличии опосредованной связи между профессиональной идентичностью и синдромом выгоранием на общей выборке не показал наличие статистически значимых результатов.

Далее был проведён анализ связи исследуемых переменных в группе женщин и мужчин по отдельности. В группе мужчин обнаружено наличие положительной связи между стратегией сохранения собственного «лица» и эмоциональным истощением (0,36***, p < 0,001), стратегией сохранения собственного «лица» и деперсонализацией (0,35***, p < 0,001), стратегией сохранения собственного «лица» и интегральным показателем выгорания (0,37***, p < 0,001). Анализ медиации не показал наличие статистически значимых результатов.

В группе женщин также было обнаружено наличие статистически значимых результатов в ходе корреляционного и регрессионного анализа. Установлено наличие значимой связи между профессиональной идентичностью и стратегией сохранения собственного «лица» (–0,19*, p = 0,016), профессиональной идентичностью и эмоциональным истощением (–0,4***, p < 0,001), профессиональной идентичностью и деперсонализацией (–0,3***, p < 0,001) и профессиональной идентичностью и интегральным показателем выгорания (–0,46***, p < 0,001).

В группе женщин была обнаружена статистически значимая связь между стратегией сохранения собственного «лица» и интегральным показателем выгорания (0,25***, p < 0,001). Стратегия сохранения «лица» другого отрицательно связана с деперсонализацией (–0,22**, p = 0,003), положительно с профессиональными достижениями (0,22**, p = 0,005) и отрицательно с интегральным показателем выгорания (–0,21**, p = 0,006). Стратегия сохранения совместного «лица» положительно связана с профессиональными достижениями (0,3***, p < 0,001) и отрицательно с интегральным показателем выгорания (–0,23**, p = 0,003). В результате регрессионного анализа было подтверждено наличие предполагаемой направленности связи между переменными. Была построена модель множественной линейной регрессии для синдрома выгорания и субфакторов выгорания по отдельности. В результате получилось четыре модели.

1. Множественная линейная регрессия для интегрального показателя выгорания.

Зависимая переменная — интегральный показатель выгорания, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого.

2. Множественная линейная регрессия для субфактора синдрома выгорания «деперсонализация».

Зависимая переменная — деперсонализация, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения лица «другого».

3. Множественная линейная регрессия для субфактора синдрома выгорания «эмоциональное истощение».

Зависимая переменная — психоэмоциональное истощение, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого.

4. Множественная линейная регрессия для субфактора синдрома выгорания «профессиональные достижения».

Зависимая переменная — профессиональные достижения, объясняющие переменные — профессиональная идентичность, стратегия сохранения собственного «лица», стратегия сохранения совместного «лица», стратегия сохранения «лица» другого.

Результаты регрессионного анализа представлены в Таблице 6. Использованы стандартизированные оценки коэффициентов.

Таблица 6. Результаты регрессионного анализа для группы женщин

Независимые переменные	**Зависимая переменная**			
	ИПВ	**ЭИ**	**Д**	**ПД**
Профессиональная идентичность	–.24*** (.004)	-.21** (.19)	–.15* (.11)	.24** (.14)
Стратегия сохранения собственного «лица»	.26*** (.2)	.26*** (.18)	.03*** (.2)	
Стратегия сохранения совместного «лица»	–.23* (.2)	–.22* (.14)		.3** (.2)
Стратегия сохранения «лица» другого				
Количество наблюдений: 170	R2 = .23	R2 = .17	R2 = .17	R2 = .16

Примечание. ИПВ = Интегральный показатель выгорания. ЭИ = эмоциональное истощение. Д = деперсонализация. ПД = профессиональные достижения. Р-значения: * — < 0.05 , ** — < 0.01, *** — < 0.001.

Далее был проведен анализ медиации исследуемых переменных. Исходная модель выглядит следующим образом: в качестве предиктора выступает профессиональная идентичность, в качестве медиаторов — три стратегии сохранения «лица», в качестве переменной воздействия — интегральный показатель выгорания и три субфактора выгорания. Для каждой из переменной воздействия был проведён отдельный анализ с попеременным и одновременным включением трёх медиаторов. Исходная модель выглядит следующим образом (Рис. 2).

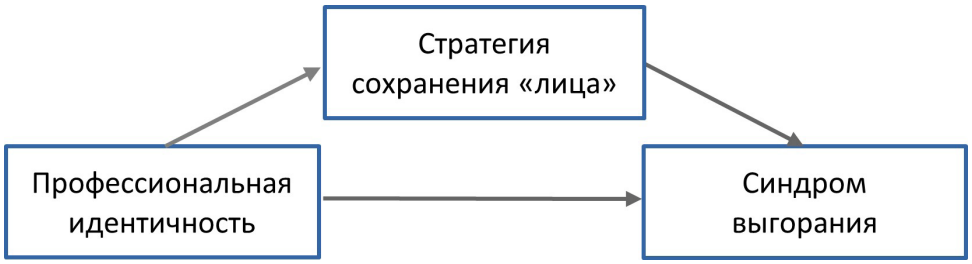


Рисунок 2. Модель медиации

Были получены статистически значимые результаты для модели с медиатором в виде стратегии сохранения собственного «лица» и зависимой переменной в виде интегрального показателя выгорания. Они показали, что профессиональная идентичность была значимо связана со стратегией сохранения собственного «лица» (a = –0,05, SE = 0,02, p = 0,012), стратегия сохранения собственного «лица» была значимо связана с интегральным показателем выгорания (b = 0,56, SE = 0,18, p = 0,002). Прямое влияние профессиональной идентичности на интегральный показатель выгорания также было значимым (c’ = –0,19, SE = 0,05, p < 0,001). Косвенное влияние профессиональной идентичности на интегральный показатель выгорания через стратегию сохранения собственного «лица» оценивалось в –0,03 (95% ДИ [–0,066, –0,005]), что указывает на значительный эффект опосредования, поскольку доверительный интервал не включает ноль. Необходимо отметить, что, опираясь на исследование (Zhao et.al., 2010) были получены результаты комплементарной (дополняющей) медиации, которые позволяют предположить, что эффект опосредования не просто значим, а может быть рассмотрен и принят во внимание вместе с прямым эффектом воздействия. Полученные результаты представлены на Рисунке 3.

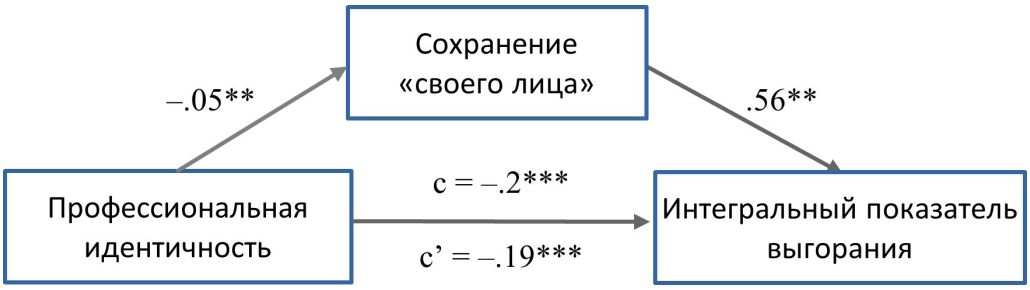


Рисунок 3. Непрямой эффект влияния профессиональной идентичности на интегральный показатель выгорания посредством стратегии сохранения собственного «лица» в группе женщин

Обсуждение

Результаты исследования подтверждают наличие значимой связи между профессиональной идентичностью, стратегиями сохранения «лица» и синдромом выгорания. Как показал анализ, сотрудники с различными статусами профессиональной идентичности демонстри-

руют разные уровни выгорания, что особенно заметно в группах с диффузной и псевдопозитивной идентичностью. Полученные данные подтверждают предположение о том, что особенности формирования и предъявления профессиональной идентичности оказывают непосредственное влияние на эмоциональное состояние сотрудников, в частности на уровень их выгорания. Анализ данных показал, что сотрудники с разными статусами профессиональной идентичности демонстрируют существенно различающиеся уровни профессионального выгорания. Например, сотрудники с диффузной идентичностью (M = 25,58; SD = 8,52) имели значительно более высокие уровни эмоционального истощения по сравнению с сотрудниками с псевдопозитивной профессиональной идентичностью (M = 19,69; SD = 7,33), $p < 0,001$. Это указывает на то, что недостаточная или неустойчивая профессиональная идентичность может быть предиктором синжрома выгорания.

Важным результатом исследования стало выявление роли стратегий сохранения «лица» в ситуациях социального взаимодействия. Результаты показывают, что сотрудники, использующие стратегию сохранения собственного «лица», чаще сталкиваются с более высоким уровнем выгорания, в то время как те, кто предпочитает «сохранять лицо другого» или совместное «лицо», демонстрируют более низкий уровень выгорания. Это может указывать на то, что ориентация на поддержание позитивного взаимодействия с коллегами и защита их интересов помогает снизить напряжение и эмоциональное истощение. Среднее значение стратегии сохранения совместного «лица» на общей выборке оказалось самым высоким (M = 4,13; SD = 0,88), что говорит о предпочтении сотрудников поддерживать позитивное восприятие себя и коллег, в ситуациях социального взаимодействия.

Интересным также является гендерный аспект: женщины оказались более склонны использовать стратегии сохранения собственного «лица» (M = 3,72; SD = 0,73) и сохранения «лица» другого (M = 3,32; SD = 1,05), чем мужчины, у которых средние значения составили 3,19 и 3,21 соответственно. Необходимо отметить, что женщины также демонстрируют более высокий уровень выгорания по сравнению с мужчинами. Среднее значение интегрального показателя выгорания у женщин составило 5,74 (SD = 2,08), что выше аналогичных показателей у мужчин (M = 5,41; SD = 2,18). Полученные результаты для группы женщин, в сравнении с мужчинами, могут быть связаны с более высоким уровнем социальной восприимчивости и потребностью в поддержке социальных связей на рабочем месте. Этот факт также объясняет более выраженные у женщин показатели выгорания, что подчёркивает необходимость дальнейшего изучения гендерных различий в восприятии и преодолении профессионального стресса. Результаты указывают на необходимость более тщательного изучения гендерных различий в синдроме выгорания и разработке специализированных программ поддержки с учётом гендерных особенностей.

Анализ медиации, проведённый в рамках исследования, позволил глубже понять связь между профессиональной идентичностью, стратегиями сохранения «лица» и синдромом выгорания. На основе полученных результатов можно сделать вывод, что стратегии сохранения «лица» играют значимую роль в опосредовании влияния профессиональной идентичности на уровень выгорания сотрудников. В ходе анализа медиации было установлено, что стратегия сохранения собственного «лица» способна приводить к повышению уровня выгорания, однако развитие и укрепление профессиональной идентичности, наоборот, снижает выраженность данной стратегии у сотрудников и, в конечном счёте, приводит к снижению синдрома выгорания. Важно отметить, что опосредующий эффект был найден в группе женщин, что подчёркивает необходимость дальнейшего изучения влияния стратегий сохранения «лица» на связь уровня развития профессиональной идентичности личности и уровня выгорания. Полученные результаты демонстрируют наличие механизма предъ-

явления профессиональной идентичности в ситуациях социального взаимодействия, что свидетельствует о более комплексной и сложной связи профессиональной идентичности и синдрома выгорания.

Выводы

Проведённое исследование позволило обнаружить связь между синдромом выгорания и предикторами его возникновения в виде профессиональной идентичности и стратегиями сохранения «лица». Эти результаты подчёркивают, что синдром выгорания следует рассматривать не только как индивидуальный психологический феномен, но и как процесс, тесно связанный с социальными аспектами профессиональной жизни. Взаимодействие между человеком и окружающей его профессиональной средой оказывает влияние на психологическое благополучие человека, а также на вероятность возникновения синдрома выгорания у него.

Несмотря на полученные результаты и их значимость для продолжения работы в данном направлении, проведённое исследование обладает рядом ограничений. В нём не учитываются культурные особенности организации, которые могут влиять на предпочтение сотрудников в выборе стратегий сохранения «лица». Мы также не можем учесть все особенности, которые могут влиять на восприимчивость сотрудников к выгоранию. Кроме того, особенности неравномерного состава мужчин и женщин в выборке могли внести свои ограничения. Тем не менее мы предприняли попытку создать модель, которая минимизирует влияние данных ограничений. Другим важным ограничением проведённого исследования является сложность в определении истинных мотивов выбора стратегий сохранения «лица» сотрудниками, что может быть сделано в дальнейшем, например, в ходе проведения интервью.

Несмотря на ограничения, мы обнаружили одно из перспективных направлений дальнейшего развития исследования синдрома выгорания в новом ракурсе, которое связано с определением особенностей профессиональной идентичности личности, которые могут влиять на выбор человеком стратегий сохранения «лица». В этой связи дальнейшие исследования могут сосредоточиться на более глубоком анализе тех психологических механизмов, за счёт которых синдром выгорания оказывается зависимым от особенностей профессиональной идентичности человека.

В частности, важным направлением является дальнейшее изучение того, как и за счёт чего различные уровни развития профессиональной идентичности влияют на выбор различных стратегий сохранения «лица» и как эти стратегии способствуют либо предотвращению, либо росту уровня выгорания. Перспективным также является исследование гендерных аспектов, поскольку полученные результаты указывают на различия в том, как мужчины и женщины переживают синдром выгорания и выбирают стратегии поведения в профессиональной среде. Кроме того, учитывая культурное многообразие рабочих коллективов и различие в организационных культурах, дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния культурных факторов на процессы, способствующие развитию синдрома выгорания у сотрудников, а также на формирование профессиональной идентичности и выбор стратегий сохранения «лица». Это поможет понять, как культурные нормы и ценности, существующие в разных профессиональных сообществах, влияют на психологическое благополучие сотрудников и их восприимчивость к симптомам выгорания в целом.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в расширении научного понимания синдрома выгорания, которое теперь рассматривается в более широком контексте социальной психологии и профессиональной идентичности личности. Исследование

подтверждает необходимость интеграции различных психологических теорий, таких как теория социальной идентичности, а также теория стратегий сохранения «лица» для более глубокого понимания причин и механизмов выгорания в организациях. Это открывает новые возможности для разработки комплексных теоретических моделей, которые смогут учитывать как личностные, так и социальные аспекты, влияющие на возникновение и развитие синдрома выгорания.

Практическая значимость полученных результатов заключается в их применении для разработки и внедрения программ профилактики синдрома выгорания в различных организациях. Такие программы могут включать мероприятия по развитию и поддержке профессиональной идентичности сотрудников, обучение стратегиям эффективного взаимодействия и управления социальными ролями в коллективе. Это особенно важно в условиях современного мира, где профессиональная деятельность всё больше переплетается с личной жизнью, а требования к сотрудникам постоянно растут. Программы, направленные на укрепление профессиональной идентичности и создание позитивной социальной атмосферы на работе, могут значительно снизить уровень стресса, повысить удовлетворённость трудом и улучшить общую производительность труда. Внедрение подобных практических рекомендаций поможет организациям в снижении негативных последствий выгорания, таких как текучесть кадров, снижение производительности и ухудшения психологического климата. Кроме того, подобные интервенции могут создать условия для профессионального роста и развития сотрудников, что в итоге может положительно сказаться на благополучии сотрудников и общей эффективности бизнес-организации в современном мире.

Литература

Агеев, В. С. (1990). *Межгрупповое взаимодействие*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

Андреева, Г. М. (2011). К вопросу о кризисе идентичности в условиях социальных трансформаций. *Психологические исследования, 6*(20).

Булгаков, И. А. (2023). Современные направления изучения феномена эмоционального выгорания. *Современная зарубежная психология, 12*(2), 94–103. DOI: 10.17759/jmfp.2023120209.

Васильева, Е. Д. (2021). «Сохранение лица» — цель или средство? Социально-психологические характеристики концепции лица. *Национальный психологический журнал, 2*(42), 26–35.

Васильева, Е. Д. (2022). *Роль стратегий «сохранения лица» в межкультурном и монокультурном деловом взаимодействии*: дис. ... канд. психол. наук. М: НИУ ВШЭ.

Водопьянова, Н. Е. (2011). *Профилактика и коррекция синдрома выгорания: методология, теория, практика*. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербского гос. ун-та.

Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С., Наследов, А. Д. (2013). Стандартизированный опросник «Профессиональное выгорание» для специалистов социономических профессий. *Вестн. С.-Петерб. ун-та, Сер. 12. Психология. Социология. Педагогика, 4*, 17–28.

Гофман, О. О., Водопьянова, Н. Е., Джумагулова, А. Ф., Никифоров, Г. С. (2023). Проблема профессионального выгорания специалистов в сфере информационных технологий: теоретический обзор. *Организационная психология, 13*(1), 117–144.

Гофман, И. (2009). *Ритуал взаимодействия*. М.: Смысл.

Гришина, О. А. (2022). Агрессивность и представления о значимом другом у подростков, профессионально занимающихся спортом. *Актуальные проблемы педагогики и психологии* (205–209).

Губарь, С. А. (2020). Утрата профессиональной идентичности преподавателя вуза. *Образование и право*, (4), 344–348. DOI: 10.24411/2076-1503-2020-10452

Иванова, Н. Л. (2003). *Психологическая структура социальной идентичности*: Дис. ... д-р психол. наук. Ярославль: ЯрГУ.

Иванова, Н. Л. (2006). Проблема психологического анализа социальной идентичности. *Психология. Журнал Высшей школы экономики, 3*(4), 14–38.

Иванова, Н. Л. (2012). Проблема социальной идентичности в психологических исследованиях. *Мир психологии,* (1), 18–27.

Иванова, Н. Л., Лысенкова, О. А. (2013). Социально-психологические факторы первого впечатления о партнере в деловом общении. *Психология обучения,* (6), 90–102.

Иванова, Н. Л., Булгаков, И. А. (2023). Проблема концепции «лица» как структурного компонента профессиональной идентичности личности. *Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология, 8*(4), 149–168. DOI: 10.38098/ipran.sep_2023_32_4_07

Климов, Е. А. (2008). *Психология профессионала: Избранные психологические труды*. М.: РГБ.

Кочетков, Н. В., Маринова, Т. Ю., Орлов, В. А., Расходчикова, М. Н., Хаймовская, Н. А. (2023). Актуальные зарубежные исследования профессионального выгорания у учителей. *Современная зарубежная психология, 12*(2), 43–52.

Кучеренко, С. В. (2021). Профессиональная идентичность личности. *Архивариус, 7*(2), 29–35.

Орёл, В. (2005). *Синдром психического выгорания личности*. М.: Ин-т психологии РАН.

Поваренков, Ю. П. (2002). *Психологическое содержание профессионального становления человека*. М.: УРАО.

Поваренков, Ю. П. (2006). Психологическое содержание профессиональной идентичности. *Сибирский психологический журнал*, (24), 53–58.

Почебут, Л. Г., Чикер, В. А. (2000). *Организационная социальная психология: Учебное пособие*. СПб.: Речь.

Рассказова, Е. И., Тхостов, А. Ш., Емелин, В. А. (2014). Психодиагностика субъективного восприятия своих идентификаций: применение модифицированной методики «Кто Я?». *Национальный психологический журнал, 2*(14), 60–71.

Семенова, А. О., Борлакова, З. В. (2023). Профессиональное выгорание личности в профессиях «человек — человек» посредством формирования коммуникативной компетентности. *Проблемы современного педагогического образования, 78*(2), 370–373.

Стефаненко, Т. Г. (1999). *Социальная психология этнической идентичности*: Автореф. дис. … д-ра психол. наук. М.: МГУ.

Тинг-Туми С. (2008). Межкультурный конфликт и стратегия работы с «лицом». В сб.: *Теории межкультурной коммуникации* (75–110). М.: Эксмо.

Филь, Т. А., Чухрова М. Г. (2020). Личностная идентичность и синдром эмоционального выгорания у лиц помогающих профессий. В сб.: *Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум»*, (XIII), 113–119.

Шнейдер, Л. Б. (2007). *Личностная, гендерная и профессиональная идентичность: теория и методы диагностики*. М.: Московский психолого-социальный институт.

Шнейдер, Л. Б., Хрусталева В. В. (2014). Ассоциативный тест как основа конструирования методики изучения социальной идентичности. *Вестник РМАт*, (3), 83–96.

Ярошенко, Е. И. (2019). Социально-психологическая модель эмоционального выгорания личности. *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета, 1(*49), 264–270.

Achugar, M. (2009). Constructing a bilingual professional identity in a graduate classroom. *Journal of Language, Identity, and Education, 8*(2–3), 65–87.

Apker, J., Eggly, S. (2004). Communicating professional identity in medical socialization: Considering the ideological discourse of morning report. *Qualitative health research, 14*(3), 411–429.

Auxier, C. R., Hughes, F. R., Kline, W. B. (2003). Identity development in counselors in training. *Counselor Education and Supervision, 43*(1), 25–38.

Brown, P., Levinson, S. C. (1987). P*oliteness: Some universals in language usage, Vol. 4.* Cambridge University Press.

Caza, B. B., Creary, S. (2016). The construction of professional identity. In A. Wilkinson, D. Hislop, C. Coupland (Eds.), *Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and experiences* (259–285). Edward Elgar Publishing, DOI:10.4337/9781783475582.00022.

Côté, J. E., Levine, C. G. (2014). *Identity, formation, agency, and culture: A social psychological synthesis*. Psychology Press.

Côté, J. (2006). Identity studies: How close are we to developing a social science of identity?: An appraisal of the field. *Identity, 6*(1), 3–25.

Crocetti, E., Avanzi, L., Hawk, S. T., Fraccaroli, F., Meeus, W. (2014). Personal and social facets of job identity: A person-centered approach. *Journal of Business and Psychology,* (29), 281–300.

Croucher, S. M., Kelly, S., Chen, H., Ashwell, D., Bowling, G. (2021). Examining the relationship between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management, 32*(1), 20–38.

Cruess, S. R., Cruess, R. L., Steinert, Y. (2019). Supporting the development of a professional identity: general principles. *Medical teacher, 41*(6), 649.

Cruess, R. L., Cruess, S. R., Steinert Y. (Eds.), (2016). *Teaching medical professionalism: supporting the development of a professional identity*. Cambridge University Press.

Cullinan, M. E., Purtell, R., Canary, H. E. (2020). Emerging professional identity in patient hand-off routines: A practical application of performative face theory. *Health Communication, 37*(5), 577–585.

Edwards, H., Dirette, D. (2010). The relationship between professional identity and burnout among occupational therapists. *Occupational therapy in health care, 24*(2), 119–129.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165. DOI:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x.

Frenzel, S. B., Junker, N. M., Häusser, J. A., Erkens, V. A., van Dick, R., (2023). Team identification relates to lower burnout: Emotional and instrumental support as two different social cure mechanisms. *British Journal of Social Psychology, 62*(2), 673–691.

Gregory, P., Austin, Z., (2020). Professional identity formation: The experience of regulated pharmacy technicians in Ontario. *Canadian Pharmacists Journal (Revue des Pharmaciens du Canada), 153*(1), 46–51.

Gordon, C., Luke, M. (2012). Discursive negotiation of face via email: Professional identity development in school counseling supervision. *Linguistics and Education, 23*(1), 112–122.

Guan, X., Lee, H. E., (2017). Fight and flight: A multilevel analysis of facework strategies in intercultural face-threatening acts. *International Journal of Intercultural Relations, 58*, 69–81.

Gustafsson. H., Martinent, G., Isoard-Gautheur, S., Hassmén, Peter., Guillet-Descas, E. (2018). Show more Performance based self-esteem and athlete-identity in athlete burnout: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise, 38*, 56–60.

Halbesleben, J. R. B., Buckley, R. M. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. *Anxiety, stress, and coping, 19*(3), 259–278.

Hall, C., Sarangi S., Slembrouck, S. (1999). *The legitimation of the client and the profession: Identities and roles in social work discourse*. Mouton de Gruyter.

Hogg, M. A. (2016). Social Identity Theory. In S. McKeown, R. Haji and N. Ferguson (Eds.), *Understanding Peace and Conflict through Social Identity Theory* (3–17). Springer International Publishing.

Holtgraves, T. (2009). Face, politeness and interpersonal variables: Implications for language production and comprehension. In F. Bargiela-Chiappini, M. Haugh (Eds.), *Face, communication, and social interaction* (198–207). Equinox Publishing Ltd.

Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, Ill.,: Free Press.

Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication research, 30*(6), 599–624.

Kelly, S., Brown, W. S., Drye, S. (2024). Do we burn ourselves trying to save face? Face concerns as a predictor of subordinate willingness to self-censor and burnout. *International Journal of Business Communication, 61*(3), 631–649.

Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu T., Polasik, S. S., Ghosh P., Wu, C. 2013Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication, 50*(2), 152–169. DOI:10.1177/0021943612474990.

Kirschbaum, K. (2012). Physician communication in the operating room: Expanding application of face-negotiation theory to the health communication context. *Health communication, 27*(3), 292–301.

Kremer-Hayon, L., Faraj, H., Wubbels, T. (2002). Burn-out among Israeli Arab school principals as a function of professional identity and interpersonal relationships with teachers. *International Journal of Leadership in Education, 5*(2), 149–162.

Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley.

Maanen van, J., Barley S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in organizational behavior, 6,* 287–365.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). *Burnout. In Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (351–357). Academic Press.

Michailidis, E., Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress, 30*(3), 278–292.

Reizer, A. (2015). Influence of employees' attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. *The Journal of psychology, 149*(4), 356–377.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293–315.

Shpeer, M., Howe, W. T. (2020). Socialization, face negotiation, identity, and the United States Military.

Stryker, S. (1987). The vitalization of symbolic interactionism. *Social Psychology Quarterly, 50*(1), 83–94.

Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of biosocial science, 1*(S1). 173–191.

Tajfel, H. (1972). Social categorization, English manuscript of La catégorization sociale. *Introduction à la psychologie sociale,* 1.

Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflicts: A face negotiation theory. In Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst (Eds.), *Theory and intercultural communication* (213–235). Newbury Park, CA: Sage

Vaughan, G. M., Tajfel, H., Williams, J. (1981). Bias in reward allocation in an intergroup and an interpersonal context. *Social Psychology Quarterly*, 37–42.

Zhang, F., Zuo, Q., Cheng, J., Li, Z., Zhu, L., Li, Y., Xuan, L., Zhou, Y., Jiang, X. (2021). Professional identity during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional survey of nurses in China. *American Association of Critical-Care Nurses, 30*(3), 203–211.

Zhang, T., Feng, J., Jiang, H., Shen, X., Pu, B., Gan, Y. (2021). Association of professional identity, job satisfaction and burnout with turnover intention among general practitioners in China: evidence from a national survey. *BMC Health Services Research,* (21), 382.

Zhao, X., Lynch, Jr J. G., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research, 37*(2), 197–206.

Поступила 12.09.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The role of face concerns in the relationship between professional identity and burnout syndrome

Ilya A. BULGAKOV
ORCID: 0000-0003-2364-9577
HSE University, Moscow, Russia

Natalia IVANOVA
ORCID: 0000-0001-7886-8203
HSE University, Moscow, Russia

Vasilyeva EKATERINA
ORCID: 0000-0002-7814-953X
HSE University, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose*. Study of the relationship between professional identity and face concerns of employees of Russian business organizations in the context of their professional burnout. The paper considers the mediating role of face concerns in this relationship. *Study design.* The study was conducted in an online format using questionnaires for assessing professional burnout (MBI) by C. Maslach and M. P. Leiter, professional identity (MIPI) by L. B. Schneider and face concerns by S. A. Ting-Toomey and J. G. Oetzel. Correlation and regression analysis methods were applied, as well as mediation analysis to assess interactions between variables. The target expert sample: employees of Russian business organizations (N = 246), holding different positions, aged from 20 to 66 years, with a total work experience of at least five years. The gender composition of the sample was uneven: 170 women and 76 men. *Finding*. Professional identity is negatively related to emotional exhaustion and depersonalization. Self-face is positively correlated with a higher level of burnout, while mutual-face and other-face are associated with lower burnout rates. Gender differences were also found. Women more often use other-face and have more pronounced signs of emotional exhaustion. *Conclusions*. The data obtained emphasizes the importance of managing employee interaction strategies to prevent burnout. Face concerns can have an impact on the psycho-emotional state of employees, which opens opportunities for the development of preventive programs focused on improving work communication and supporting professional identity.

Keywords: burnout, professional burnout, professional identity, face concern, organization.

References

Achugar, M. (2009). Constructing a bilingual professional identity in a graduate classroom. *Journal of Language, Identity, and Education, 8*(2–3), 65–87.

Ageev, V. S. (1990). *Mezhgruppovoye vzaimodeystviye* [Intergroup interaction]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta. (in Russian)

Address: 20 Myasnitskaya, Moscow 101000, Russian Federation. **E-mail:** bulgakov.i.1944@gmail.com

Andreeva, G. M. (2011). K voprosu o krizise identichnosti v usloviyakh sotsial'nykh transformatsiy [On the issue of identity crisis in the context of social transformations]. *Psikhologicheskiye issledovaniya, 6*(20). (in Russian)

Apker, J., Eggly, S. (2004). Communicating professional identity in medical socialization: Considering the ideological discourse of morning report. *Qualitative health research, 14*(3), 411–429.

Auxier, C. R., Hughes, F. R., Kline, W. B. (2003). Identity development in counselors in training. *Counselor Education and Supervision, 43*(1), 25–38.

Brown, P., Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage, Vol. 4*. Cambridge University Press.

Bulgakov, I. A. (2023). Sovremennyye napravleniya izucheniya fenomena emotsional'nogo vygoraniya [Modern directions of studying the phenomenon of emotional burnout]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya, 12*(2), 94–103. DOI: 10.17759/jmfp.2023120209. (in Russian)

Caza, B. B., Creary, S. (2016). The construction of professional identity. In A. Wilkinson, D. Hislop, C. Coupland (Eds.), *Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and experiences* (259–285). Edward Elgar Publishing, DOI:10.4337/9781783475582.00022.

Côté, J. (2006). Identity studies: How close are we to developing a social science of identity?: An appraisal of the field. *Identity, 6*(1), 3–25.

Côté, J. E., Levine, C. G. (2014). *Identity, formation, agency, and culture: A social psychological synthesis*. Psychology Press.

Crocetti, E., Avanzi, L., Hawk, S. T., Fraccaroli, F., Meeus, W. (2014). Personal and social facets of job identity: A person-centered approach. *Journal of Business and Psychology,* (29), 281–300.

Croucher, S. M., Kelly, S., Chen, H., Ashwell, D., Bowling, G. (2021). Examining the relationship between face concerns and dissent. *International Journal of Conflict Management, 32*(1), 20–38.

Cruess, R. L., Cruess, S. R., Steinert Y. (Eds.), (2016). *Teaching medical professionalism: supporting the development of a professional identity*. Cambridge University Press.

Cruess, S. R., Cruess, R. L., Steinert, Y. (2019). Supporting the development of a professional identity: general principles. *Medical teacher, 41*(6), 649.

Cullinan, M. E., Purtell, R., Canary, H. E. (2020). Emerging professional identity in patient hand-off routines: A practical application of performative face theory. *Health Communication, 37*(5), 577–585.

Edwards, H., Dirette, D. (2010). The relationship between professional identity and burnout among occupational therapists. *Occupational therapy in health care, 24*(2), 119–129.

Fil, T. A., Chukhrova, M. G. (2020). Lichnostnaya identichnost' i sindrom emocional'nogo vygoraniya u lic pomogayushchih professij [Personal identity and emotional burnout syndrome in helping professions.]. In *Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Nauka i socium»*, (XIII), 113–119.

Frenzel, S. B., Junker, N. M., Häusser, J. A., Erkens, V. A., van Dick, R., (2023). Team identification relates to lower burnout: Emotional and instrumental support as two different social cure mechanisms. *British Journal of Social Psychology, 62*(2), 673–691.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165. DOI:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x.

Goffman, E. (2009). *Ritual'noye vzaimodeystviye* [Ritual Interaction]. M.: Smysl. (in Russian)

Gofman, O. O., Vodop'yanova N. Ye., Jumagulova, A. F., Nikiforov, G. S. (2023). Problema professional'nogo vygoraniya spetsialistov v sfere informatsionnykh tekhnologiy: teoreticheskiy obzor [The problem of professional burnout of it specialists: A theoretical review]. *Organizational Psychology, 13*(1), 117–144. (in Russian)

Gordon, C., Luke, M. (2012). Discursive negotiation of face via email: Professional identity development in school counseling supervision. *Linguistics and Education, 23*(1), 112–122.

Gregory, P., Austin, Z., (2020). Professional identity formation: The experience of regulated pharmacy technicians in Ontario. *Canadian Pharmacists Journal (Revue des Pharmaciens du Canada), 153*(1), 46–51.

Grishina, O. A. (2022). Agressivnost' i predstavleniye o otkrytii drugikh podrostkov, professional'no zanimayushchikhsya sportom [Aggression and the Idea of Discovering Other Adolescents Professionally Involved in Sports]. In *Aktual'nyye problemy pedagogiki i psikhologii* (205–209). (in Russian)

Guan, X., Lee, H. E., (2017). Fight and flight: A multilevel analysis of facework strategies in intercultural face-threatening acts. *International Journal of Intercultural Relations, 58*, 69–81.

Gubar, S. A. (2020). Utrata professional'noy identichnosti prepodavatelya vuza. *Obrazovaniye i pravo*, (4), 344–348. DOI: 10.24411/2076-1503-2020-10452. (in Russian)

Gustafsson. H., Martinent, G., Isoard-Gautheur, S., Hassmén, Peter., Guillet-Descas, E. (2018). Show more Performance based self-esteem and athlete-identity in athlete burnout: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise, 38*, 56–60.

Halbesleben, J. R. B., Buckley, R. M. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. *Anxiety, stress, and coping, 19*(3), 259–278.

Hall, C., Sarangi S., Slembrouck, S. (1999). *The legitimation of the client and the profession: Identities and roles in social work discourse*. Mouton de Gruyter.

Hogg, M. A. (2016). Social Identity Theory. In S. McKeown, R. Haji and N. Ferguson (Eds.), *Understanding Peace and Conflict through Social Identity Theory* (3–17). Springer International Publishing.

Holtgraves, T. (2009). Face, politeness and interpersonal variables: Implications for language production and comprehension. In F. Bargiela-Chiappini, M. Haugh (Eds.), *Face, communication, and social interaction* (198–207). Equinox Publishing Ltd.

Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, Ill.,: Free Press.

Ivanova, N. L. (2003). *Psikhologicheskaya struktura sotsial'noy identichnosti: Dis. ... d-r psikhol. nauk* [Psychological structure of social identity: Dis. ... doctor in psychology]. Yaroslavl': YarGU. (in Russian)

Ivanova, N. L. (2006). Problema psikhologicheskogo analiza sotsial'noy identichnosti [The problem of psychological analysis of social identity]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki, 3*(4), 14–38. (in Russian)

Ivanova, N. L. (2012). Problema sotsial'noy identichnosti v psikhologicheskikh issledovaniyakh [The problem of social identity in psychological research]. *Mir psikhologii,* (1), 18–27. (in Russian)

Ivanova, N. L., Bulgakov I. A. (2023). Problema ponyatiya «litsa» kak strukturnogo komponenta professional'noy identichnosti lichnosti [The problem of the concept of "face" as a structural component of professional identity of an individual]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya, 8*(4), 149–168. DOI: 10.38098/ipran.sep_2023_32_4_07 (in Russian)

Ivanova, N. L., Lysenkova O. A. (2013). Sotsialno-psikhologicheskiye faktory pervogo vpechatleniya o partnere v delovom obshchenii [Social and psychological factors of the first impression of a partner in business communication]. *Psikhologiya obucheniya*, (6), 90–102. (in Russian)

Kelly, S., Brown, W. S., Drye, S. (2024). Do we burn ourselves trying to save face? Face concerns as a predictor of subordinate willingness to self-censor and burnout. *International Journal of Business Communication, 61*(3), 631–649.

Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu T., Polasik, S. S., Ghosh P., Wu, C. 2013Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication, 50*(2), 152–169. DOI:10.1177/0021943612474990.

Kirschbaum, K. (2012). Physician communication in the operating room: Expanding application of face-negotiation theory to the health communication context. *Health communication, 27*(3), 292–301.

Klimov, Ye. A. (2008). *Psikhologiya professionala: Izbrannyye psikhologicheskiye trudy* [Psychology of a professional: Selected psychological works]. M.: RGB. (in Russian)

Kochetkov, N. V., Marinova, T. Yu., Orlov, V. A., Raskhodchikova, M. N., Khaymovskaya, N. A. (2023). Aktual'nyye zarubezhnyye issledovaniya professional'nogo vygoraniya u uchiteley [Current foreign studies of professional burnout in teachers]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya, 12*(2), 43–52. (in Russian)

Kremer-Hayon, L., Faraj, H., Wubbels, T. (2002). Burn-out among Israeli Arab school principals as a function of professional identity and interpersonal relationships with teachers. *International Journal of Leadership in Education, 5*(2), 149–162.

Kucherenko, S. V. (2021). Professional'naya identichnost' lichnosti [Professional identity of the individual]. *Arkhivarius, 7*(2), 29–35. (in Russian)

Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Wiley.

Maanen van, J., Barley S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. Research in organizational behavior*, 6,* 287–365.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). Burnout. In Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior (351–357). Academic Press.

Michailidis, E., Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress, 30*(3), 278–292.

Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication research, 30*(6), 599–624.

Oryol, V. (2005). *Sindrom psikhicheskogo vygoraniya lichnosti* [Syndrome of mental burnout of the individual]. M.: In-t psikhologii RAN. (in Russian)

Pochebut, L. G., Chiker, V. A. (2000). *Organizatsionnaya sotsial'naya psikhologiya: Uchebnoye posobiye* [Organizational social psychology: A tutorial]. SPb.: Rech. (in Russian)

Povarenkov, Yu. P. (2002). *Psikhologicheskoye soderzhaniye professional'nogo stanovleniya cheloveka* [Psychological content of professional development of a person]. M.: URAO. (in Russian)

Povarenkov, Yu. P. (2006). Psikhologicheskoye soderzhaniye professional'noy identichnosti [Psychological content of professional identity]. *Sibirskiy psikhologicheskiy zhurnal*, (24), 53–58. (in Russian)

Rasskazova, Ye. I., Tkhostov, A. Sh., Yemelin, V. A. (2014). Psikhodiagnostika sub"yektivnogo vospriyatiya svoikh identifikatsiy: primeneniye modifitsirovannoy metodiki «Kto Ya?» [Psychodiagnostics of subjective perception of one's identifications: application of the modified technique "Who am I?"]. *Natsionalnyy psikhologicheskiy zhurnal, 2*(14), 60–71. (in Russian)

Reizer, A. (2015). Influence of employees' attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. *The Journal of psychology, 149*(4), 356–377.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293–315.

Schneider, L. B., Khrustaleva V. V. (2014). Assotsiativnyy test kak osnova proyektirovaniya metodiki izucheniya sotsial'nykh identichnostey [Association test as a basis for designing a methodology for studying social identities]. *Vestnik RMAt*, (3), 83–96. (in Russian)

Semenova, A. O., Borlakova, Z. V. (2023). Professional'noye vygoraniye lichnosti v professiyakh «chelovek — chelovek» cherez formirovaniye kommunikativnoy kompetentnosti [Professional

burnout of the individual in "person-person" professions through the formation of communicative competence]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya, 78*(2), 370–373. (in Russian)

Shneyder, L. B. (2007). *Lichnostnaya, gendernaya i professional'naya identichnost': teoriya i metody diagnostiki* [Personal, gender, and professional identity: theory and diagnostic methods]. (in Russian)

Shpeer, M., Howe, W. T. (2020). *Socialization, face negotiation, identity, and the United States Military*.

Stefanenko, T. G. (1999). *Sotsial'naya psikhologiya etnicheskoy identichnosti: Avtoref. dis. ... d-ra psikhol. nauk* [Social psychology of ethnic identity: Abstract of a doctor of psychology]. M.: MGU. (in Russian)

Stryker, S. (1987). The vitalization of symbolic interactionism. *Social Psychology Quarterly, 50*(1), 83–94.

Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of biosocial science, 1*(S1). 173–191.

Tajfel, H. (1972). Social categorization, English manuscript of La catégorization sociale. *Introduction à la psychologie sociale*, 1.

Ting-Toomey, S. (1988). A face negotiation theory. In Y. Y. Kim and W. B. Gudykunst (Eds.), *Theory and intercultural communication* (213–235). Newbury Park, CA: Sage.

Ting-Tumi S. (2008). Mezhkul'turnyy konflikt i strategiya raboty s «litsom» [Intercultural Conflict and the Strategy of Working with the "Face"]. In: *Teorii mezhkul'turnoy kommunikatsii* (75–110). M.: Eksmo. (in Russian)

Vasilyeva, Ye. D. (2021). «Sokhraneniye litsa» — tsel' ili sredstvo? Sotsial'no-psikhologicheskiye kharakteristiki ponyatiya litsa ["Saving face" — A goal or a means? Social and psychological characteristics of the concept of face]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal, 2*(42), 26–35. (in Russian)

Vasilyeva, Ye. D. (2022). *Rol' strategiy «sokhraneniya litsa» v mezhkul'turnom i monokul'turnom delovom rezhime:* dis. ... kand. psikhol. Nauk [The role of "face-saving" strategies in intercultural and monocultural business mode]. M: HSE University. (in Russian)

Vaughan, G. M., Tajfel, H., Williams, J. (1981). Bias in reward allocation in an intergroup and an interpersonal context. *Social Psychology Quarterly,* 37–42.

Vodopyanova, N. Ye. (2011). *Profilaktika i korrektsiya sindroma vygoraniya: metodologiya, teoriya, praktika* [Prevention and correction of burnout syndrome: methodology, theory, practice]. Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo gos. un-ta. (in Russian)

Vodopyanova, N. Ye., Starchenkova, Ye. S., Nakledov A. D. (2013). Ctandartizirovannyy proyekt «Profektsional'noye vygoraniye» dlya spetsial'nostey, kotsionomicheskikh proverok i professiy [Standardized project "Professional burnout" for specialties, economic tests and professions]. *Vestn. S.-Peterb. un-ta, Ser. 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika,* (4), 17–28. (in Russian)

Yaroshenko, Ye. I. (2019). Sotsial'no-psikhologicheskaya model' emotsional'nogo vygoraniya lichnostn-sti. Uchenyye zapiski [Social and psychological model of emotional burnout of personality. Scientific notes]. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta, 1*(49), 264–270. (in Russian)

Zhang, F., Zuo, Q., Cheng, J., Li, Z., Zhu, L., Li, Y., Xuan, L., Zhou, Y., Jiang, X. (2021). Professional identity during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional survey of nurses in China. American Association of Critical-Care Nurses, 30(3), 203–211.

Zhang, T., Feng, J., Jiang, H., Shen, X., Pu, B., Gan, Y. (2021). Association of professional identity, job satisfaction and burnout with turnover intention among general practitioners in China: evidence from a national survey. BMC Health Services Research, (21), 382.

Zhao, X., Lynch, Jr J. G., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of consumer research, 37(2), 197–206.

Received 12.09.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 235–255.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-235-255

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Особенности стратегии отзывчивого поведения членов малой группы

ГАСИМОВ Артём Фаритович
ORCID: 0009-0000-8708-139X
Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Москва, Россия

БАЗАРОВ Тахир Юсупович
ORCID: 0000-0002-5759-8336
Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Москва, Россия

Аннотации. В организационной психологии проблема отзывчивости обсуждается в плане выстраивания гибкого стиля управления, своевременности реагирования на запросы делового партнёра как способа усиления конкурентных преимуществ компании. В статье рассматривается возможность описания стратегии отзывчивого поведения членов малой группы. *Цель*. Цель исследования — изучить результативность членов малой группы в процессе решения игровой задачи в ситуации неопределённости при наличии и отсутствии реализации стратегии отзывчивого поведения участником группы. *Дизайн исследования.* В исследовании приняли участие 112 студентов факультетов психологии, распределённых на 16 групп: восемь экспериментальных и восемь контрольных групп. Размер одной группы — пять-девять участников. Эмпирическое исследование было разделено на четыре стадии: предварительную, обучающую, основную экспериментальную и заключительную. Исследование проведено на основе метода эксперимента, в нём также были использованы «Методика на выявление личностной и ситуативной тревожности», методика «Эффективность лидерства». Кроме того, был разработан и применён авторский инструментарий: анкета, нацеленная на выявление наиболее склонного к проявлению отзывчивого поведения члена группы; обучающая программа «Стратегии отзывчивого поведения»; кейс-опрос, направленный на определение степени усвоения материала обучающей программы. *Результаты*. Было выявлено, что существуют различия в результативности деятельности малых групп в ситуации неопределённости, обусловленные отзывчивым поведением участника. Обнаружено, что реализация модели отзывчивого поведения возможна через усвоение и отработку его этапов в рамках обучающей программы. Показано, что стратегия отзывчивого поведения состоит из этапов в соответствии с согласованием с императивами совместно-творческой деятельности. *Выводы*. Проявление стратегии отзывчивого поведения участником малой группы по созданию совместно-творческого типа совместной деятельности в ситуации неопределённости снижает ситуативную тревожность членов группы, улучшая эмоциональное состояние игроков, и усиливая результативность использования ресурсов для поиска решения при экономии времени на ответ и количества игровых карточек. Близость оценки своей группы участником по характеристикам неопределённости определяет склонность члена группы к отзывчивому поведению, выступая основанием выделения уровня его лидерского потенциала. *Практическая значимость.* Результаты исследования могут быть использование специалистами в сфере развития карьеры, подбора персонала, психологического сопровождения сотрудников и студентов при обучении, построения системы мотивации и выделения потенциальных лидеров в коллективах.

Ключевые слова: совместно-творческий тип взаимодействия членов группы; отзывчивое поведение; результативность деятельности; ситуативная тревожность; малая группа.

Адрес: 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1. **E-mail**: gasimov.artem@gmail.com

Введение

Нарастание интенсивности происходящих социальных трансформаций, увеличение условий неопределённости функционирования личности и группы предполагают поиск факторов сохранения результативности совместной деятельности членов организации с опорой на встраивание взаимодействия, реализующего принципы совместного творчества (Асмолов, 2016; Асмолов, Шехтер, Черноризов, 2021; Белинская, 2022; Корнилова, 2013, 2019). В настоящий момент наблюдается смещение акцента на сетевую коммуникацию членов группы, в частности при переходе к дистанционной форме профессиональной деятельности и обучения, создание новых форм коммуникации и показателей её эффективности в виртуальном пространстве (Базаров, Шевченко, 2012; Марцинковская, 2019). Это влечёт за собой смещение фокуса внимания социальных психологов на проблему формирования новых индивидуально-психологических характеристик личности, способствующих проявлению гибкости по отношению к подобным ситуациям, многовариантности осуществления групповой задачи. Одним из таких феноменов становится отзывчивость члена группы (Каргапольцев, 1994; Пашукова, 2022; Романов, 2002).

Акцент на феномене отзывчивости как индивидуально-психологической характеристике субъекта фокусирует исследовательское внимание на возможностях личности выстраивать продуктивную коммуникацию с нуждающимся в помощи и поддержке человеком за счёт эмпатии, внимания, сопереживания ему (Dane, Brummel, 2013; Reis, Gable, 2015). В организационном контексте проблема отзывчивости обсуждается в плане выстраивания гибкого стиля управления, своевременности реагирования на запросы делового партнёра как способа усиления конкурентных преимуществ компании (Суханов, 2004; Cox, 2011; Rouleau, 2015). Отзывчивое поведение участников группы, решающих поставленную задачу в нечётких, неоднозначных ситуациях, как проявление сопереживания и помощи по отношению к группе, выступает, на наш взгляд, новым возможным вектором построения межличностных отношений по типу совместного творчества (Sari, Mulyani, Harahap, 2020).

Актуальность выбора данной темы обусловлена недостаточной разработанностью в социальной психологии представлений о роли и значении феномена отзывчивого поведения личности в контексте типа совместной деятельности группы, в частности, сотворчества, при решении задачи в ситуации неопределённости, как с точки зрения структуры и содержания этого феномена как системного качества личности, так и методического арсенала диагностики проявления индикаторов в групповой коммуникации, делает проблему отзывчивого поведения важной и значимой.

Анализ характеристик становления и реализации стратегии отзывчивого поведения может стать важным теоретическим и практическим результатом понимания новых закономерностей построения совместной деятельности группы в постоянно меняющихся условиях. Итак, целью данного исследования стало изучение результативности членов малой группы при решении задачи в ситуации неопределённости при наличии и отсутствии проявления стратегии отзывчивого поведения участником группы.

Постановка проблемы

В отечественной социальной и организационной психологии совместная деятельность рассматривается в качестве основного условия социально-психологической интеграции включённых в неё людей и базы формирования и развития межличностных отношений между участниками (Андреева, Донцов, 2002). При этом группа «сама выступает субъектом

определенного вида деятельности и через нее включена во всю систему общественных отношений» (Андреева, 2004, с. 121). К отличительным характеристикам совместной деятельности группы принято относить пространственную и временную близость участников, порождающую возможность непосредственного личного контакта, общения между ними; наличие единой цели совместной деятельности; наличие органов управления осуществления совместной деятельности; разделение процесса совместной деятельности между участниками исходя из цели, средств и условий её реализации; взаимозависимость индивидов (Журавлев, 2005). Совместная деятельность является системообразующим признаком коллектива (или главным основанием формирования и сохранения его целостности) (Ломов, 1972). В социальной психологии описаны несколько видов организации совместной деятельности в группе (Анцупов, Шипилов, 2019; Гришина, 2008; Донцов, Донцов, 2019; Журавлев, 2005; Уманский, Мангутов, 1975 и другие).

Акцент на социально-психологических основаниях построения моделей совместного творчества в малых группах связан с востребованностью знаний о принципах и формах коллективного совместного творчества, методах его развития и стимулирования, что особенно важно для обоснования проблемы принятия изменений, готовности к неопределенности, внедрения инноваций (Журавлев, Нестик, 2011). Выделены различные формы совместно-творческого типа совместной деятельности в организациях, раскрывающие тенденцией к объединению новаторов в профильные сообщества, креативные группы. В связи с проявление разнообразия вариантов совместно-творческого типа совместной деятельности в современных организациях ставится вопрос о необходимости изучения социально-психологических характеристик групповой креативности в связи с закономерностями протекания групповых процессов, в частности, ориентацией сотрудников на межличностные отношения или на предмет совместной деятельности, типом корпоративной культуры, и так далее (Журавлев, Нестик, 2016). Совместно-творческий тип совместной деятельности в группе становится самостоятельным вариантом построения внутригруппового взаимодействия, помимо традиционных типов — совместно-индивидуальный, совместно-последовательный и совместно-взаимодействующий (Базаров, 2009; Уманский, Мангутов, 1975). Уникальность данного типа совместной деятельности малой группы заключается в том, что каждый участник является создателем нового, а его индивидуальный вклад сложно выделить из общего группового результата. Возникает эффект взаимообогащения и повышение каждым уровня своего профессионализма через развитие группы как целостного субъекта деятельности на основе создания возможности использовать приемы и способы работы коллег, что приводит к проявлению различных профессиональных позиций (Базаров, 2021). Важным основанием построения совместной деятельности группы в форме сотворчества становятся соответствующие императивы взаимодействия, а именно: принцип индивидуального творчества, требующий активное развитие каждого участника; принцип социального творчества, направленный на синергетического представления не только для каждого участника, но, главным образом, для группы в целом; требование культурного творчества как наличия объединяющих членов группы схожих культурных моделей коммуникации; императив морального творчества, обосновывающих перечень этических норм, регулирующих взаимодействие; принцип духовного творчества, описывающих единое представление членов группы об общем идеале, высших ценностях (Базаров, 2017).

Отзывчивость как интегральное качество (или совокупность способностей) члена группы, предполагающее создание внутригрупповой среды как особого типа коммуникации в рамках группового взаимодействия между членами группы и с лидером, способствующий решению поставленной задачи в ситуации неопределённости, дает основание выдвинуться

в лидерскую позицию. Отзывчивость описывается как качество эмоционального интеллекта личности, умение сопереживать, понимать чувств другого человека, откликаться на его состояния (Курносова, 2007). Эмоциональную отзывчивость понимают, как интегративное личностное качество, выражающееся в способности воспринимать, идентифицировать и оценивать эмоциональное состояние объекта, адекватно эмоционально реагировать, формируя индивидуальный эмоциональный опыт (Вербовская, 2013) на основе таких механизмов, как эмпатия, социальная перцепция, проекция, идентификация и децентрация (Орлов, Хазанова, 1993).

К основным проявлениям отзывчивости личности относятся сострадание и сорадование, воспитанность и нравственную зрелость, проявляющиеся в направленности на другого в социальном опыте личности (Утямишева, 2011). Отзывчивость в поведении личности выражается в таких признаках, как: бескорыстное оказание помощи, внимательность к потребностям других, забота, уважение, сопереживание, любовь к людям (Груздова, 1998; Стылик, 2001). Направление теоретико-методологического анализа отзывчивости нацелено на её включение в перечень профессионально важных качество людей помогающих профессий (Северинова, 2006). Педагогически эффективными условиями развития эмоциональной отзывчивости являются как непосредственные условия межличностных коммуникаций субъектов, так и опыт взаимодействия, опосредованный художественными видами деятельности (Анисимов, 2011).

По нашему мнению, отзывчивость в групповом контексте не совпадает с понятием «эмпатия». Быть отзывчивым значит не быть равнодушным к чужим проблемам, быть первым, кто должен прийти на помощь нуждающимся, что способствует проявлению социальной мотивации у члена группы. Эмпатия отражает сочувствование, сопереживание другому, но не обязательно предполагает участия в решении его задачи. Отзывчивость, на наш взгляд, проявляется, с одной стороны, в снижении тревожности членов группы на основе эмоциональной поддержки её участников при сложности и неоднозначности ситуации функционирования, а, с другой стороны, в помощи группе по организации совместного поиска необходимого решения. Таким образом, отзывчивость побуждает группу к сотворчеству. Ведь творчества без неопределённости нет. И этот способ внутригруппового взаимодействия становится основанием решения групповой проблемы.

Таким образом, мы рассматриваем *отзывчивость как стратегию поведения участника группы для создания творческого типа совместной деятельности по решению задачи в условиях неопределённости*. Возможно стратегия отзывчивого поведения есть самостоятельная составляющая групповой деятельности, подводящая группу к решению задачи в условиях неопределённости через создание условий совместно-творческого типа совместной деятельности. Цель отзывчивого поведения члена группы — способствовать реализации участниками группы их творческого потенциала для решения поставленной задачи, а не занять управленческий статус, выдвинуться в лидеры. Психологический механизм стратегии отзывчивого поведении — подведение группы к выбору именно совместно-творческого типа совместной детальности при решении задачи в условиях неопределённости посредством последовательной реализации ряда этапов, теоретическим основанием выделения которых могут выступить императивы совместно-творческого типа совместной деятельности, разработанные Т. Ю. Базаровым (Базаров, 2017). А именно:

1) этап выстраивания коммуникации с членами группы (императив культурного творчества), цель которого состоит в налаживании контакта с участниками группы на основе общих культурных моделей;

2) этап эмпатии (императив морального творчества), предполагающий создание безопасной среды, поддержки для участников, чтобы они могли раскрыть себя;

3) этап прояснения позиций участников (императив индивидуального творчества), ставящий задачу стимулировать других на предъявление своих мнений для дальнейшего анализа;

4) этап формирования проблемного поля (императив социального творчества), который включает в себя две фазы. На первой фазе происходит выделение проблемной зоны — объединение информации, полученной от участников на предыдущем этапе через частотный анализ упоминания опасений, страхов, связанных с конкретной ситуации неопределённости. Подытоживание того, что группу больше всего беспокоит в данной неопределённой ситуации, систематизация запросов членов группы в целом;

5) этап трансляции обратной связи группе (императив социального творчества, вторая фаза), предполагающий описание потенциальных путей действий и обоснование необходимости создания ситуации сотворчества. В итоге происходит подведение группы к решению задачи через совместно-творческий тип деятельности, обоснование необходимости создания ситуации сотворчества.

В эмпирическом исследовании предполагается проверить данную модель отзывчивого поведения членов малой группы на примере коллективной игровой деятельности. Ведь игровую деятельность можно рассматривать как тренировку навыков построения будущего в ситуации неопределенности, так как «совместная игровая деятельность, моделирующая ситуацию изменений и неопределённости образа будущего, способствует выработке более креативных решений, отличающихся большей оригинальностью и эмоциональностью» (Базаров, 2009, с. 162).

Организация исследования

Выборка

Выборку испытуемых составили 112 человек — студенты факультетов психологии российских вузов, учащиеся восьми учебных групп. Средний возраст респондентов составил 26,5 лет. Все участники исследования получали высшее, второе высшее или дополнительное психологическое образование. Испытуемые были разделены на 16 подгрупп — восемь экспериментальных и восемь контрольных. Размер групп варьировался от пяти до девяти участников. Группы были уравновешены по половому признаку.

Методический инструментарий

Методика ***«Эффективность лидерства»*** Р. С. Немова, направленная на оценку личности собственной возможной практическую деятельность в роли лидера с точки зрения её потенциальной эффективности (Немов, 2001) Методика включает 40 вопросов с двумя вариантами ответа на каждый: «да» и «нет». Общая сумма баллов за каждый выбранный утвердительный ответ соотносится с низким, средним и высоким потенциалом лидерской эффективности. Примеры вопросов: «Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?», «Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?».

«Шкала тревожности» (*State-Trait Anxiety Inventory, STAI*) Ч. Д. Спилбергера в адаптации Ю. Л. Ханина, рестандартизация Ю. А. Зайцева, А. А. Хвана, направлена на измерение уровней ситуативной и диспозиональной (личностной) тревожности (Spielberger, Gorsuch, Lushene, 1970; Spielberger, 1980; Ханин, 1976; Зайцев, Хван, 2011). Ситуативная тревожность участников эксперимента рассматривалась как реакция на содержание задачи и условия её

достижения в игровой деятельности. Примеры пунктов шкалы: «Я спокоен»; «Мне ничто не угрожает»; «Я чувствую себя в напряжении».

Авторская анкета, нацеленная на выявление члена группы, наиболее склонного к проявлению отзывчивого поведения — максимально близкого по индивидуальным оценкам к полученным средним значениям по группе в целом по 10-балльным показателям. Теоретическим основанием выделения этих показателей выступил подход Т. В. Корниловой к описанию характеристик толерантности личности к неопределённости и шкал для её диагностики (Корнилова, 2010). Автором настоящего исследования была предпринята попытка переноса диагностического фокуса на восприятие группы: «Стремление группы к новизне, изменениям», «Стремление группы к ясности, упорядоченности», «Стремление к понятности и чёткости в межличностных отношениях, дискомфорт в случае неопределённости отношений с другими». Таким образом, мы не ставили задачу определения толерантности к неопределённости отдельных участников, а пытались, исходя из принципов анализа феномена толерантности к неопределённости, выделить представление участников о своей группе именно в ситуации неопределённости и выделить того, чьи индивидуальные оценки наиболее близки к среднегрупповым значениям по трём признакам.

Программа обучения стратегии отзывчивого поведения члена групп с выделением перечня необходимых знаний, умений и навыков. Программа обучения включает теоретический блок в форме лекции с целью просвещения респондента о признаках ситуации неопределённости и характеристиках поведения личности в малой группе как совместного творчества, а также практический блок, предполагающий пояснение на примерах проявления стратегии отзывчивого поведения в форме совместное обсуждения с участником (примеры из художественного творчества, а также практики гибкой разработки программного обеспечения Эджайл-модели) с отработкой этапов отзывчивого поведения.

Кейс-опрос, направленный на контроль усвоения и понимания материала, построенный по принципу выбора одного варианта ответа из предложенных для оценки типа организации совместной деятельности для оценки типа организации совместной деятельности по решению описанной проблемы (совместно-индивидуальная: совместно-последовательная: совместно-взаимодействующая: совместно-творческая) в форме совместного обсуждения с участником. Формулировка совместно-творческого варианта решения основана на восполнении нарушенного в представленной ситуации одного из императивов совместно-творческой групповой деятельности: культурного и социального императивов, императивов индивидуального и морального творчества (Базаров, 2017). Математическое обоснование балльных оценок уровней (низкий, средний, высокий) усвоения стратегии отзывчивого поведения осуществлялось на основании числа выборов в представленных ситуациях варианта ответа, соответствующего совместно-творческому типу групповой деятельности, по аналогии с 10-балльной шкалой оценивания в процентах правильных ответов. Не менее 80% (7–8 ситуаций) — высокий уровень (отлично); 60–80% (5–6 ситуаций) — средний уровень (хорошо); 40–60% (3–4 ситуации) — низкий уровень (удовлетворительно); ниже 40 % (0–2 ситуации) — отсутствие понимания (неудовлетворительно).

Для обработки собранных данных были использованы следующие статистические методы — подсчёт средник значений, сравнение средних; проверка на нормальность распределения с использованием критерия Колмогорова — Смирнова; подсчёт значимости различий в экспериментальной и контрольной группах с использованием *T*-критерия Стьюдента; подсчёт достоверности сдвига в выраженности признака с использованием критерия Вилкоксона.

Процедура

Эмпирическое исследование было разделено на четыре стадии: предварительную, обучающую, основную и заключительную.

Предварительная стадия

На этой стадии решались следующие эмпирические задачи:

- оценка по 10-балльной шкале каждым участником собственной группы по показателям толерантности к неопределённости: «Стремление группы к новизне, изменениям», «Стремление группы к ясности, упорядоченности», «Стремление к понятности и чёткости в межличностных отношениях, дискомфорт в случае неопределённости отношений с другими» (Корнилова, 2010);
- подсчёт средней величины оценок по каждому фактору с последующим выделением участника — максимально близкого по индивидуальным оценкам к полученным средним значениям по группе в целом;
- заполнение склонным к отзывчивому поведению членом группы бланка методики «Эффективность лидерства».

Обучающая стадия

Цель стадии — обучение наиболее близкого в оценках группы по факторам неопределённости к средним по группе участника модели отзывчивого поведения. По результатам подготовительной работы с участником он должен:

знать: определение отзывчивого поведения; описание сути совместно-творческого типа групповой деятельности; этапы реализации отзывчивого поведения; психологические конструкты, лежащие в основе концепции отзывчивого поведения в ситуации неопределённости; примеры отзывчивого поведения; ценность отзывчивого поведения и его отличительные характеристики;

уметь: выделять основные характеристики отзывчивого поведения в ситуации неопределённости; описывать признаки совместно-творческого типа групповой деятельности по сравнению с совместно-индивидуальным, совместно-последовательным и совместно-взаимодействующим типами; определять отзывчивое поведение среди вариантов поведения в ситуации неопределённости; предлагать примеры и способы реализации отзывчивого поведения в различных ситуациях неопределённости.

По результатам реализации обучающей программы с членами группы, наиболее склонными к проявлению отзывчивости осуществлялась оценка усвоения содержания программы методом авторского кейс-опроса.

Основная экспериментальная стадия

Целью экспериментальной процедуры выступало выявление различий результативности деятельности групп в ситуации неопределённости в зависимости от наличия и отсутствия проявления стратегии отзывчивого поведения участник. В качестве зависимой переменной рассматривалась групповая результативность при решении задачи по критериям использованных ресурсов: время, затраченное на решение задачи; количество потраченных из имеющихся средств на решение задачи. В качестве независимой переменной рассматривалось отзывчивое поведение членов группы, которое проявлялось в следующих действиях:

- выстраивание коммуникации с членами группы для налаживания контакта с участниками группы;
- эмпатическая поддержка для выявления эмоционального реагирования члена группы на фактор, разрушающий целостное функционирование группы, создание безопасной среды членам группы, чтобы они могли раскрыть себя;

- прояснение позиций участников, субъективного восприятия проблемы, основных страхов, причин переживаний в данной неопределенной ситуации;
- структурирование поля опасений, систематизация запросов членов группы в целом;
- трансляция обратной связи группе, презентация потенциальных путей действий группы обоснование необходимости создания ситуации сотворчества в игре.

В качестве побочных переменных, которые могли бы повлиять на результат, но учёт которых не осуществлялся, рассматривались индивидуальные особенности участников исследования. Выделение контрольной и экспериментальной группы осуществлялось случайным образом. Группы были уравнены по возрасту, полу и учебному статусу. Количественный состав каждой группы — пять–девять участников. Было организовано восемь экспериментальных встреч, на которых участники делились на две группы на основании наличия и отсутствия проявления игроком отзывчивого поведения.

Моделирование ситуации неопределённости в групповом взаимодействии осуществлялось посредством настольной игры «Паранормальный детектив». Содержание игры имело нейтральный характер, не связанный с содержанием профессиональной подготовки участников. Правила игры предлагают участникам кооперативный режим, в котором все детективы раскрывают дело сообща. В ходе игры они могут обсуждать друг с другом догадки и делиться мыслями по поводу подсказок.

Результаты и их обсуждение

Прежде всего была осуществлена проверка на нормальность распределения полученных показателей всех использованных диагностических методик по выборке в целом на основании применения критерия Колмогорова — Смирнова. Результаты показывают, что распределение результатов по группе респондентов нормальное, так как по всем шкалам подтверждена нулевая гипотеза при уровне значимости $p = 0{,}05$.

Далее на основании выявления членов групп, в своих оценках наиболее близких к среднегрупповым значениям по показателям «Стремление группы к новизне, изменениям», «Стремление группы к ясности, упорядоченности», «Стремление к понятности и чёткости в межличностных отношениях, дискомфорт в случае неопределённости отношений с другими», были определены испытуемые, которые являются наиболее склонными к проявлению стратегии отзывчивого поведения (Таблица 1).

Таблица 1. Результаты выявления наиболее склонного к отзывчивому поведению членов групп (в баллах)

Группа (Фактор)	Новизна		Ясность		Чёткость	
	среднее	участник	среднее	участник	среднее	участник
1	5	5	9	9	8	7
2	6	7	7	7	5	5
3	6	6	7	7	5	7
4	6	6	7	7	6	6
5	7	7	6	8	7	7
6	5	4	8	8	5	5
7	6	6	5	7	7	7
8	6	5	6	6	5	5

На следующем этапе нами была реализована обучающая программа отдельно с каждым участником группы, наиболее склонным к отзывчивому поведению, которому предстояло

реализовать стратегию отзывчивого поведения сыграть в последующем эксперименте. Обучающая программа отзывчивой стратегии поведения включала в себя следующие блоки.

Тема 1. «Неопределённость как основной признак современной социальной ситуации».

Тема 2. «Переговоры как совместное творчество».

Тема 3. «Примеры совместного творчества в группе. Практики гибкой разработки программного обеспечения (Эджайл-модели, примеры из художественного творчества)».

Тема 4. «Требования к переговорщику в условиях неопределённости».

После осуществления обучающей программы каждый участник заполнял специально разработанный кейс-опросник, направленный на оценку уровня понимания особенностей стратегии отзывчивого поведения для выстраивания модели совместного-творческого типа взаимодействия в малой группе (Рисунок 1). Зелёным цветом обозначены ответы, соответствующие совместно-творческому типу группового решения в неопределённой ситуации.

Рисунок 1. Распределение ответов участников, проходивших обучение стратегии отзывчивого поведения, по вопросам кейса (в %)

Исходя из разработанного принципа определения уровня усвоения 80% ситуаций выбора совместно-творческого типа групповой деятельности четыре человека показали высокий уровень усвоения, а четыре участника продемонстрировали средний уровень, так как выбрали от 60% до 80% случаев данный вариант ответа. Такое распределение результатов усвоения может быть связано с тем, что в вопросах 1 и 5 вариант ответа, соответствующий совместно-творческому типу совместной деятельности, был направлен скорее на перспективу решения группы, а не на выход из актуальной неопределённой ситуации.

Для проверки основной гипотезы о том, что существуют различия в продуктивности коллективного решения членов группы в ситуации неопределённости в зависимости от проявления отзывчивого поведения участником группы, были подсчитаны количественные показатели результативности игровой деятельности игроков в командах с отзывчивым игроком и без реализации участником стратегии отзывчивого поведения. В качестве показателей затраченных ресурсов для поиска группового решения подсчитывалось количество использованных игровых карточек и время на поиск решения (Таблица 2).

Таблица 2. Показатели оценки результативности игрового решения в экспериментальной и контрольной группе

Группа	Время (мин.)		Средства (кол-во карточек)	
	Экспериментальная	Контрольная	Экспериментальная	Контрольная
1	45	53	11	17
2	27	32	7	15
3	28	33	13	18
4	19	21	8	9
5	39	44	10	15
6	24	30	8	17
7	32	40	13	19
8	26	33	9	14

Как видно из таблицы, во всех парах групп игроки экспериментальной группы затрачивают меньше ресурсов — за меньшее время и с меньшим количеством информационных средств находят ответ на игровую задачу по сравнению с членами контрольной группы без отзывчивого игрока. Таким образом, можно констатировать, что использование стратегии отзывчивого поведения при решении групповой задачи в ситуации неопределённости ведёт к увеличению результативности деятельности. Эти данные были подтверждены статистически с использованием *T*-критерия Стьюдента для парных выборок (Таблица 3).

Таблица 3. Результаты сравнения экспериментальных и контрольных групп по показателям использования имеющихся ресурсов (количество игровых карточек и затраченное время)

Параметры групповой эффективности		Критерий парных выборок							
		Парные разности					*t*	*df*	Знач. (2-сторонняя)
		M	*SD*	SEM	CI				
					Нижняя	Верхняя			
Затраченное время	С отзывчивым игроком — Без него	–5.750	1.982	.700	–7.407	–4.093	–8.205	7	.000
Количество карточек	С отзывчивым игроком — Без него	–5.625	2.386	.843	–7.620	–3.630	–6.666	7	.000

Примечания: M = среднее значение; *SD* = стандартное отклонение; SEM = среднеквадрат. ошибка среднего; CI = 95% доверительный интервал для разности; *df* = степени свободы.

Этот результат можно объяснить тем, что стратегия отзывчивого поведения игрока, стимулирующая группу к построению совместно-творческого типа совместной деятельности, действительно, уменьшает количество затраченных ресурсов на поиск коллективного решения в неопределённых условиях игровой деятельности. Поэтому можно сделать вывод о том, что основная гипотеза подтвердилась эмпирическими данными.

На следующем этапе обработки эмпирических данных проверялась гипотеза о том, что опыт отзывчивого поведения участника группы усиливает оценку им своего лидерского потенциала. Для этого было осуществлено сравнение ответов респондентов, которые в экспериментальных группах демонстрировали данную стратегию, по методике «Эффективность лидерства» (Таблица 4).

Таблица 4. Результаты по методике «Эффективность лидерства» отзывчивых игроков в двух сериях диагностики

Группа	До		После	
	Балл	Стиль лидерства	Балл	Стиль лидерства
1	33	Эффективный	32	Эффективный
2	37	Эффективный	37	Эффективный
3	34	Эффективный	34	Эффективный
4	39	Эффективный	39	Эффективный
5	37	Эффективный	37	Эффективный
6	38	Эффективный	37	Эффективный
7	35	Эффективный	35	Эффективный
8	37	Эффективный	36	Эффективный

В используемой методике осуществлялась оценка отзывчивым участников не собственно процесса лидерства, а своего лидерского потенциала, так как выявление лидеров в игровых группах не входила в задачи данного исследования. У всех испытуемых уровень самооценки своего потенциального лидерского поведения оказался в пределах высокого уровня эффективности в обеих сериях диагностики. Устойчивость данного показателя можно объяснить тем, что, вероятно, наиболее высокий уровень сходства индивидуальных оценок со средними по группе в восприятии её по трём параметрам толерантности к неопределённости, на которых основывалось идентификация участника, наиболее склонного к отзывчивому поведению, может являться косвенным индикатором значительного лидерского потенциала члена группы. Демонстрация стратегии отзывчивого поведения в игровой деятельности подтвердила у участников их представление о своей лидерской эффективности. Выяснилось, что близость индивидуальной оценки участника при восприятии своей группы по характеристикам неопределённости к средним по группе определяет его склонность к отзывчивому поведению, что может выступить индикатором выдвижения в лидерскую позицию в группе.

Для проверки гипотезы о том, что реализация отзывчивого поведения участником малой группы по стимулированию сотворчества в совместной игровой деятельности в ситуации неопределённости снижает ситуативную тревожность членов группы, был проведён анализ ситуативной и личностной тревожности испытуемых контрольных и экспериментальных групп в начале и после игры в целом по всей выборке респондентов (Таблица 5).

Таблица 5. Результаты оценки ситуативной и личностной тревожности участников в начале и после игры в целом по выборке

Уровень тревожности	В начале игры		После игры	
	Ситуативная	Личностная	Ситуативная	Личностная
Низкий	14.3%	16.1%	33.9%	12.5%
Средний	53.6%	41.1%	46.5%	44.6%
Высокий	32.1%	42.8%	19.6%	42.9%

Исходя из результатов видно, что уровень ситуативной тревожности у игроков снизился за счёт увеличения с 14, 3% до 33,9% низкого уровня и снижения высокой тревожности участников с 32.1% до 19,6%. В то же время личностная тревожность, как устойчивая характеристика личности, осталась практически без изменения для всех уровней. Можно утверждать, совместное решение игровой задачи повлияло на снижение тревожного эмоционального фона в группе.

Для уточнения этого результата была выявлена динамика ситуативной и личностной тревожности отдельно в экспериментальных и контрольных и группах с участием и без участия отзывчивого игрока (Таблица 6).

Таблица 6. Результаты оценки ситуативной и личностной тревожности участников в начале и после игры в экспериментальных и контрольных группа (%)

Уровень тревожности	В начале игры				После игры			
	Ситуативная		Личностная		Ситуативная		Личностная	
	СОИ	БОИ	СОИ	БОИ	СОИ	БОИ	СОИ	БОИ
Низкий	12.5	16.7	15.6	16.6	34.4	33.3	15.6	8.3
Средний	46.9	62.5	40.6	41.7	40.6	54.2	40.6	50
Высокий	40.6	20.8	43.8	41.7	25	12.5	43.8	41.7

Примечания: СОИ = с отзывчивым игроком; БОИ = без отзывчивого игрока.

Как следует из таблицы, снижение уровней ситуативной тревожности снизилось в большей степени у участников групп, где присутствовал отзывчивый игрок, хотя и в контрольных, и в экспериментальных группах произошло снижение игроков с высоким уровнем ситуативной тревожности при усилении процента игроков с низким уровнем ситуативной тревожности. Интересно, что ситуация поиска группового решения в игре привела в группах без отзывчивого участника к увеличению процента респондентов со средним уровнем личностной тревожности при постоянстве высокого уровня этого признака.

Для проверки статистической достоверности сдвига признаков тревожности в игровой деятельности был использован *T*-критерий Вилкоксона (Таблица 7). Данные подчёркивают, что ситуативная тревожность всех участников эксперимента имеет статистически подтверждённый сдвиг (отрицательная регрессия). Коэффициент показывает, что ситуативная тревожность значимо изменилась в обеих видах групп, но проявление стратегии отзывчивого поведения усиливает значимость снижения ситуативной тревожности, так как $p = 0.000$. В группах с отсутствием отзывчивого игрока $p = 0.013$, динамика личностной тревожности не получила своего подтверждения на уровне статистической значимости.

Таблица 7. Результаты подсчёта сдвига тревожности по *T*-критерию Вилкоксона

	О.С.П. — О.С.Д.	Н.С.П. — Н.С.Д.	О.Л.П. — О.Л.Д.	Н.Л.П. — Н.Л.Д.
Z	–3.542b	–2.490b	–.694b	–.320c
Асимптотическая значимость (двусторонняя)	.000	.013	.488	.749

Примечание: b — на основе положительных рангов; c — на основе отрицательных рангов.

Таким образом, присутствие отзывчивого игрока существенно влияет на эмоционально-тревожное состояние участников при решении игровой задачи в условиях неопределённости, уменьшая эту характеристику.

Для уточнения полученных в данном исследовании результатов можно предложить изучение отзывчивого поведения членов групп, выделенных по разному содержанию сферы деятельности. Важным может стать исследование перечня профессионально значимых качеств личности, которые оказывают влияние на то, насколько успешно роль отзывчивого человека входит в ролевой репертуар личности. Предполагается также расширение выборки за счёт людей, не имеющих высшего образования и школьников, для проверки влияния, с одной стороны, профессионально-значимых и возрастных качеств, а, с другой стороны, специфики межличностных отношений в разных типах малых групп на успешность реализации стратегии отзывчивого поведения.

Вариантом продолжения исследования может стать учёт количества предоставляемых для решения ресурсов, либо уменьшения изначальных ресурсов за ошибки при решении групповой задачи при проявлении стратегии отзывчивого поведения участника.

Это поможет проверить предположение о связи демонстрации стратегии отзывчивого поведения с уровнем риска для ситуации неопределенности. Вероятно, есть оптимальный уровень характеристик ситуации неопределенности, на котором влияние отзывчивости на результативность группового решения будет наибольшим.

Выводы

Выделение социально-психологических оснований описания модели совместного творчества в малых группах связано с востребованностью знаний о принципах и формах коллективного совместного творчества, методах его развития и стимулирования, что особенно важно для обоснования проблемы принятия изменений и готовности участников группы к решению задачи в условиях неопределенности.

Совместно-творческий тип совместной деятельности малой группы характеризуется тем, что каждый участник создаёт новый результат для группы, трудноотделимый от общегруппового вклада; возникает эффект взаимообогащения и повышения индивидуального профессионального уровня на основе развития группы как целостного субъекта деятельности и усвоения различных профессиональных умений и навыков других участников.

Рассмотрение феномена отзывчивости в психологических исследованиях связано с его включением в характеристику эмоционального интеллекта личности как элемента общей культуры субъекта, выделением условий формирования отзывчивости, а также её анализ как необходимой характеристики профессиональной успешности специалиста. В результате проведённого исследования выявлено, что существуют различия в продуктивности коллективного решения членов группы в ситуации неопределённости на примере использования метода геймификации в зависимости от проявления участником группы стратегии отзывчивого поведения.

Стимулирование группы на построение совместно-творческого типа деятельности по решению игровой задачи в неопределённых условиях возможно через реализацию стратегии отзывчивого поведения. Выявление и развитие стратегии отзывчивого поведения члена группы возможно с использованием норм лабораторного эксперимента. Выделение склонного к отзывчивому поведению члена группы, способного более успешно оценить членов группы по показателям неопределённости, таких как «Стремление группы к новизне, изменениям», «Стремление группы к ясности, упорядоченности», «Стремление к понятности и чёткости в межличностных отношениях, дискомфорт в случае неопределённости отношений с другими», может способствовать выявлению участника с высоким лидерским потенциалом.

Наиболее склонный к отзывчивому поведению член группы способен к проявлению стратегии отзывчивого поведения в игровой деятельности с неопределёнными условиями поиска группового решения. Реализация модели отзывчивого поведения возможна через усвоение и отработку этапов отзывчивого поведения в рамках реализации обучающей программы.

Реализация стратегии отзывчивого поведения участником малой группы по созданию совместно-творческого типа совместной деятельности для поиска коллективного решения в неопределённой ситуации игровой деятельности снижает ситуативную тревожность, улучшая не только эмоциональное состояние игроков, но и усиливая результативность использования ресурсов для поиска решения при экономии времени на ответ и количество игровых карточек. Близость оценки своей группы участником по характеристикам неопре-

делённости обнаруживает его склонность к отзывчивому поведению, что может выступить индикатором выдвижения в лидерскую позицию в группе.

Заключение

Описание стратегии отзывчивого поведения членов малой группы, решающих поставленную задачу в условиях неопределённости, нечётких и неоднозначных ситуациях, заключающаяся в проявлении сопереживания и помощи по отношению к группе, может рассматриваться как возможный вариант построения межличностных отношений по типу совместного творчества. Это помогает ответить на вопрос о значение отзывчивого поведения личности для принятия решения малой группу в игровой деятельности с неопределёнными условиями.

Стратегия отзывчивого поведения нацелена на создание совместно-творческого типа совместной деятельности при учёте эмоционального состояния членов группы как аспект её функционирования в ситуации неопределённости. Отзывчивое поведение члена группы позволяет создать эффект перекрестного взаимодействия участников между собой, что усиливает индивидуальную и групповую эффективность по решению игровой задачи и меняет эмоциональное состояние группы за счёт снижения ситуативной тревожности участников.

Учет членом группы императивов совместно-творческой деятельности необходим, чтобы создать условия для реализации творческого потенциала сотрудника, направляя его, а не ограничивая. Участник группы должен иметь возможность и быть готов направить совместную деятельность по решению групповой задачи в ситуации неопределённости в направлении совместного творчества, откликаясь на индивидуальные запросы членов группы, что конкретизируется в феномене отзывчивости.

Этапы осуществлённого исследования были направлены на анализ психологических подходов к описанию типов совместной деятельности её участников, конкретизации особенностей совместно-творческого типа внутригруппового взаимодействия, а также феномена отзывчивости личности; разработку программы экспериментальной оценки проявления стратегии отзывчивого поведения личности в группе в ситуации неопределённости условий игровой деятельности; определение критериев и эмпирическое исследование значения стратегии отзывчивого поведения члена малой группы для эффективности внутригруппового взаимодействия, а также сравнение результатов группового функционирования при отсутствии и проявлении отзывчивого поведения участника группы. Были сформулированы обобщающие выводы и практические рекомендации по применению выявленных закономерностей.

Успешное решение обозначенных задач позволило достичь поставленную цель работы, заключающуюся в теоретическом обосновании и эмпирическом исследовании различий в результативности членов малой группы при решении задачи в ситуации неопределённости при наличии и отсутствии проявления отзывчивого поведения участником группы.

Полученные результаты могут быть учтены при осуществлении эмпирического исследования в условиях реального российского предприятия для выявления, в частности перечня профессионально-значимых качеств сотрудника организации, которые, возможно, оказывают влияние на то, насколько успешно роль отзывчивого человека входит в ролевой репертуар субъекта труда. Другими исследовательскими задачами в рамках организационного контекста могут стать, на наш взгляд, изучение связи специфики межличностных отношений, социально-психологического климата в организации с эффективностью реализа-

ции стратегии отзывчивого поведения, а также анализ возможностей построения совместно-творческого типа совместной деятельности работников посредством данной стратегии в профессиональных группах, функционирующих в очном, дистанционном и гибридном форматах организации труда. Было бы важным выявить влияние содержания профессиональной деятельности, характеристики решаемой группой задачи на успешность реализации стратегии отзывчивого поведения участника. Например, при сравнении собственно творческих сфер профессиональной деятельности и менее креативных форм труда.

Помимо расширения диапазона изучаемых социально-психологических характеристик для анализа оснований результативности реализации стратегии отзывчивого поведения члена группы, выделенные эмпирические закономерности побуждают к теоретическим размышлениям о сущностных категориях социальной психологии, в частности, о возможном новом варианте лидерства, ориентированном не на решение уже явной для группы задачи, а на будущее. Иными словами, понимание стратегии отзывчивого поведения, подводящая малую группу, находящуюся в ситуации неопределённости, к совместно-творческому типу взаимодействия для решения поставленной такого типа задачи, вероятно, может быть вписано в представления о феномене лидерства как работе с грядущим для группы в диапазоне следующих возможных задач.

Содержательная сторона этого понимания может быть отражена, на наш взгляд, в следующих векторах изучения. Во-первых, как превентивность лидерства, направленная на подготовку группы к успешному «вхождению» в проблемную ситуацию. Во-вторых, как предадаптивность лидерства, заключающаяся в выделении и поддержании разнообразия индивидуальных установок и ценностей, моделей поведения членов группы, которые выступят основанием решения неизвестных для группы на данный момент, отличающихся не типичностью задач совместной деятельности. И, в-третьих, как проактивность лидерства, связанная с выделением наиболее вероятных проблем, с которыми столкнется группа при достижении поставленной цели. Углубление и прояснение ответов на поставленные вопросы видятся нам в качестве продолжения теоретического и эмпирического поиска.

Литература

Андреева, Г. М. (2024). *Социальная психология*. М.: Аспект-Пресс.

Андреева, Г. М., Донцов, А. И. (2002). *Социальная психология в современном мире.* М.: Аспект-Пресс.

Анисимов, В. П. (2011). Эмоциональная отзывчивость как предмет компетенции арт-педагога. *Фундаментальные исследования, 8,* 496–499.

Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. (2019). *Конфликтология*. СПб.: Питер.

Асмолов, А. Г. (2016). *Психология современности: вызовы неопределенности, сложности и разнообразия.* М.: Федеральный институт развития образования.

Асмолов, А. Г., Шехтер, Е. Д., Черноризов, А. М. (2021). Парадокс сосуществования адаптации и преадаптации в историко-эволюционном процессе. *Вопросы психологии*, (67), 1–18.

Базаров, Т. Ю. (2009). Социальная психология нестабильности. В сб.: Ю. П. Зинченко, Т. Д. Марцинковская (ред.). *Константа в неопределенном и меняющемся мире* (144–164). М.: Изд-во Моск. ун-та.

Базаров, Т. Ю. (2017). Влияние индивидуально-психологических характеристик членов группы на успешность совместно-творческой деятельности. В сб.: Н. Л. Иванова (ред.). *Бизнес-психология в международной перспективе* (233–246). М.: Университетская книга.

Базаров, Т. Ю. (2021). Формула взаимодействия с грядущим в условиях неопределенности. *СоциоДиггер,* (9), 96–104.

Базаров, Т. Ю., Шевченко, Ю. С. (2012). Особенности изменения индивидуальных решений в ходе групповой дискуссии в виртуальных группах. *Вестник Московского университета. Психология*, (1), 106–114.

Белинская, Е. П. (2022). Совладание с трудностями в эпоху неопределенности и глобальных рисков: основные исследовательские тренды. *Вестник Кемеровского государственного университета*, (6), 760–771.

Вербовская, В. С. (2013). Эмоциональная отзывчивость: содержание и структура понятия. *Вестник НВГУ*, (4), 74–78.

Гришина, Н. В. (2008). *Психология конфликта*. СПб.: Питер.

Груздова, И. В. (1998). *Развитие эмоциональной отзывчивости на музыку у детей младшего дошкольного возраста*: Дис. … канд. пед. наук., М.

Донцов, А. И., Донцов, Д. А. (2019). *Родословная советского коллектива*. М.: АСТ.

Журавлев, А. Л. (2005). *Психология совместной деятельности*. М.: Ин-т психологии РАН.

Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2011). Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований. *Психологический журнал, 32*(1), 3–21.

Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2016). Психологические особенности коллективного творчества в сетевых сообществах. *Психологический журнал, 37*(2), 9–28.

Зайцев, Ю. А., Хван, А. А. (2011). Стандартизация методик диагностики тревожности Спилбергера-Ханина и Дж. Тейлор. *Психологическая диагностика*, (3), 19–34.

Каргапольцев, С. М. (1994). *Музыка и развитие эмоционально-нравственной отзывчивости младших школьников*. М.: Педагогический вестник.

Корнилова, Т. В. (2010). Новый опросник толерантности к неопределенности. *Психологический журнал, 31*(1), 74–86.

Корнилова, Т. В. (2013). Ригидность, толерантность к неопределенности и креативность в системе интеллектуально-личностного потенциала человека. *Вестник Московского университета. Психология*, (4), 36–47.

Корнилова, Т. В. (2019). Психология неопределенности: когнитивная и личностная регуляция предвосхищений, выбора и риска. В сб.: А.Г. Асмолов (ред.). *Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен* (54–75). М.: Языки славянских культур.

Курносова, С. А. (2007). Эмоциональная отзывчивость личности: психолого-педагогический аспект. *Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки*, (1), 56–62.

Ломов, Б. Ф. (1972). Совместная деятельность людей, формирование трудовых коллективов и психологические аспекты управления ими. В сб.: В. Г. Шорин. Правовые и социально-психологические аспекты управления (211–240). М.: Знание.

Марцинковская, Т. Д. (2019). Информационное пространство транзитивного общества: проблемы и перспективы развития. *Консультативная психология и психотерапия,* (3), 77–96.

Немов, Р. С. (2001). *Психология.* М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС.

Орлов, А. Б., Хазанова, М. А. (1993). Феномены эмпатии и конгруэнтности. *Вопросы психологии*, (4), 68–72.

Пашукова, Т. И. (2022). Влияние эмоциональной отзывчивости на содержание смыслов помогающего поведения. *Смыслообразование и его контексты: жизнь, структура, культура, опыт,* (1), 50–53.

Прохоров, О. А. (ред.). (2004). *Практикум по психологии состояний*. СПб: Речь.

Романов, В. Т. (2002). *Педагогические условия развития эмоциональной отзывчивости школьников средствами народной музыки*: Дис. … канд. пед. наук., Хабаровск.

Северинова, Л. И. (2006). *Формирование этнопедагогической культуры будущего учителя музыки в процессе профессиональной подготовки*: Дис. … канд. пед. наук., Воронеж.

Стылик, С. А. (2001). *Педагогическое руководство развитием эмоциональной отзывчивости младших школьников*: Дис. … канд. пед. наук., Петропавловск-Камчатский.

Суханов, В. Р. (2004). *Ценностные теории лидерства как предмет социально-философского анализа*: Дис. … канд. филос. наук., Архангельск.

Уманский, Л. И., Мангутов, И. С. (1975). *Организатор и организаторская деятельность.* Л.: Изд-во Ленингр. ун-та.

Утямишева, Т. Ю. (2011). Эмоционально-нравственная составляющая социального опыта личности. *Вестник Оренбургского государственного университета, 11*, 15–27.

Ханин, Ю. Л. (1976). *Краткое руководство к шкале реактивной и личностной тревожности Ч. Д. Спилбергера*. Л.

Cox, M. (2011). *Cultural Responsiveness and Motivation in Preparing Teachers.* Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.

Dane, E., Brummel, B. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105–128.

Reis, H. T., Gable, S. L (2015). Responsiveness. *Current Opinion in Psychology, 1*, 52–56.

Rouleau, V. (2015). *La flexibilité du leadership et ses relations avec la présence attentive et les facteurs de personnalité conscience et ouverture* (Unpublished doctoral dissertation), Université de Montréal, Montréal, Canada. (In French)

Sari, V. N., Mulyani, S. R., Harahap, E. H. (2020). The role of employees' responsiveness in organizational performance. *Advances in Economics, Business and Management Research, 145*, 117–121.

Spielberger, C. D. (1980). *Test Anxiety Inventory: Preliminary professional manual*. Menlo Park.

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R. E. (1970). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Поступила 22.10.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Characteristics of the strategy of responsive behavior of small group members

Artem GASIMOV
ORCID: 0009-0000-8708-139X
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Tahir BAZAROV
ORCID: 0000-0002-5759-8336
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. The article deals with the problem of describing the strategy of responsive behavior of small group members. *Purpose*. The aim of the study is to investigate the differences in the performance of small group members in the process of solving a game task in a situation of uncertainty in the presence and absence of implementation of the strategy of responsive behavior by a group member. *Study design*. The study involved 112 undergraduate psychology students distributed into 16 groups — eight experimental and eight control groups. Size of the groups: five–nine participants. The empirical study was divided into four stages: preliminary, training, main experimental and final. We used the method of experimentation, 'Methodology for the identification of personal and situational anxiety', methodology 'Leadership effectiveness', as well as the author's developed tools: a questionnaire aimed at identifying the most inclined to display responsive behavior of a group member; training program of responsive behavior strategy; case study aimed at determining the degree of learning the material of the training program of responsive behavior strategy of the participant. *Findings*. It was found that there are differences in the performance of small groups in a situation of uncertainty due to the responsive behaviour of the participants. It was found that the implementation of the model of responsive behaviour is possible through learning and practicing its stages within the training program. It is shown that the strategy of responsive behaviour consists of stages in accordance with the alignment with the imperatives of co-creative activity. *Conclusions*. Manifestation of the strategy of responsive behaviour by a participant of a small group on creation of a joint-creative type of joint activity in a situation of uncertainty reduces situational anxiety of group members, improving the emotional state of players, and increasing the effectiveness of using resources to find a solution while saving time for the answer and the number of game cards. The closeness of the participant's assessment of his group by the characteristics of uncertainty determines the propensity of the group member to responsive behaviour, acting as a basis for highlighting the level of his leadership potential. Use by specialists in career development, human resources, psychological support for employees and students in training, building motivation systems and identifying potential leaders in teams.

Keywords: co-creative type of interaction between group members, responsive behavior, performance, situational anxiety, small group.

Address: 1, Leniskie gory, Moscow 119991, Russian Federation. **E-mail:** gasimov.artem@gmail.com

References

Andreeva, G. M. (2024). *Social'naya psihologiya* [Social Psychology]. M.: Aspekt-Press. (In Russian).

Andreeva, G. M., Doncov, A. I. (2002). *Social'naya psihologiya v sovremennom mire* [Social Psychology in the Modern World]. M.: Aspekt-Press. (In Russian)

Ancupov, A. Ya., Shipilov, A. I. (2019). *Konfliktologiya* [Conflictology]. SPb.: Piter. (In Russian)

Anisimov, V. P. (2011). Emocional'naya otzyvchivost' kak predmet kompetencii art-pedagoga [Emotional responsiveness as a subject of competence of an art teacher]. *Fundamental'nye issledovaniya,* (8), 496–499. (In Russian)

Asmolov, A. G. (2016). *Psihologiya sovremennosti: vyzovy neopredelennosti, slozhnosti i raznoobraziya* [Psychology of Modernity: Challenges of Uncertainty, Complexity and Diversity]. M.: Federal'nyj institut razvitiya obrazovaniya. (In Russian)

Asmolov, A. G., Shekhter, E. D., Chernorizov, A. M. (2021). Paradoks sosushchestvovaniya adaptacii i preadaptacii v istoriko-evolyucionnom processe [Paradoxes of the existence of adaptation and pre-adaptation in the historical-evolutionary process]. *Voprosy psihologii,* (67), 1–18. (In Russian)

Bazarov, T. Yu. (2009). Social'naya psihologiya nestabil'nosti [Social Psychology of Instability]. In Yu. P. Zinchenko, T. D. Marcinkovskaya (Eds.). *Konstanta v neopredelennom i menyayushchemsya mire* (144–164). M.: Izd-vo Mosk. un-ta. (In Russian)

Bazarov, T. Yu. (2017). Vliyanie individual'no-psihologicheskih harakteristik chlenov gruppy na uspeshnost' sovmestno-tvorcheskoj deyatel'nosti [The influence of individual psychological characteristics of group members on the success of joint creative activity]. In N. L. Ivanova (Ed.). *Biznes-psihologiya v mezhdunarodnoj perspektive* (233–246). M.: Universitetskaya kniga. (In Russian)

Bazarov, T. Yu. (2021). Formula vzaimodejstviya s gryadushchim v usloviyah neopredelennosti [Formula for interaction with the future in conditions of uncertainty]. *SocioDigger,* (9), 96–104. (In Russian)

Bazarov, T. Yu., Shevchenko, Yu. S. (2012). Osobennosti izmeneniya individual'nyh reshenij v hode gruppovoj diskussii v virtual'nyh gruppah [Features of changing individual decisions during group discussion in virtual groups]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Psihologiya*, (1), 106–114. (In Russian)

Belinskaya, E. P. (2022). Sovladanie s trudnostyami v epohu neopredelennosti i global'nyh riskov: osnovnye issledovatel'skie trendy [Coping with Difficulties in the Era of Uncertainty and Global Risks: Key Research Trends]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, (6), 760–771. (In Russian)

Cox, M. (2011). *Cultural Responsiveness and Motivation in Preparing Teachers*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing.

Dane, E., Brummel, B. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105–128.

Doncov, A. I., Doncov, D. A. (2019). *Rodoslovnaya sovetskogo kollektiva* [Ancestry of the Soviet team]. M.: AST. (In Russian)

Grishina, N. V. (2008). *Psihologiya konflikta* [Psychology of conflict]. SPb.: Piter. (In Russian)

Gruzdova, I. V. (1998). R*azvitie emocional'noj otzyvchivosti na muzyku u detej mladshego doshkol'nogo vozrasta* [Development of emotional responsiveness to music in children of primary preschool age]: Dis. … kand. ped. nauk., M. (In Russian)

Kargapol'cev, S. M. (1994). *Muzyka i razvitie emocional'no-nravstvennoj otzyvchivosti mladshih shkol'nikov* [Music and the development of emotional and moral responsiveness of primary schoolchildren]. M.: Pedagogicheskij vestnik. (In Russian)

Khanin, Yu. L. (1976). *Kratkoye rukovodstvo k shkale reaktivnoy i lichnostnoy trevozhnosti C. D. Spilbergera* [A Brief Guide to the Reactive and Personal Anxiety Scale by C. D. Spielberger]. Leningrad. (In Russian)

Kornilova, T. V. (2010). Novyj oprosnik tolerantnosti k neopredelennosti [New questionnaire of tolerance to uncertainty]. *Psihologicheskij zhurnal, 32*(1), 74–86. (In Russian)

Kornilova, T. V. (2013). Rigidnost', tolerantnost' k neopredelennosti i kreativnost' v sisteme intellektual'no-lichnostnogo potenciala cheloveka [Rigidity, tolerance to uncertainty and creativity in the system of human intellectual and personal potential]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Psihologiya*, (4), 36–47. (In Russian)

Kornilova, T. V. (2019). Psihologiya neopredelennosti: kognitivnaya i lichnostnaya regulyaciya predvoskhishchenij, vybora i riska [Psychology of uncertainty: cognitive and personal regulation of anticipations, choices and risks]. In A. G. Asmolov (Ed.). *Mobilis in mobili: lichnost' v epohu peremen* (54–75). M.: Yazyki slavyanskih kul'tur. (In Russian)

Kurnosova, S. A. (2007). Emocional'naya otzyvchivost' lichnosti: psihologo-pedagogicheskij aspect [Emotional responsiveness of personality: psychological and pedagogical aspect]. *Vestnik KRAUNC. Gumanitarnye nauki*, (1), 56–62. (In Russian)

Lomov, B. F. (1972). Sovmestnaya deyatel'nost' lyudej, formirovanie trudovyh kollektivov i psihologicheskie aspekty upravleniya imi [Joint activities of people, formation of work collectives and psychological aspects of their management]. In B. G. Shorin (Ed.). *Pravovye i social'no-psihologicheskie aspekty upravleniya* (211–240). M.: Znanie. (In Russian)

Marcinkovskaya, T. D. (2019). Informacionnoe prostranstvo tranzitivnogo obshchestva: problemy i perspektivy razvitiya [Information space of a transitive society: problems and development prospects]. *Konsul'tativnaya psihologiya i psihoterapiya*, (3), 77–96. (In Russian)

Nemov, R. S. (2001). *Psihologiya* [Psychology]. M.: Gumanit. izd. centr VLADOS. (In Russian)

Orlov, A. B., Hazanova, M. A. (1993). Fenomeny empatii i kongruentnosti [Phenomena of empathy and congruence]. *Voprosy psihologii*, (4), 68–72. (In Russian)

Pashukova, T. I. (2022). Vliyanie emocional'noj otzyvchivosti na soderzhanie smyslov pomogayushchego povedeniya [The influence of emotional responsiveness on the content of the meanings of helping behavior]. *Smysloobrazovanie i ego konteksty: zhizn', struktura, kul'tura, opyt*, (1), 50–53. (In Russian)

Prokhorov, O. A. (Ed.). (2004). *Praktikum po psihologii sostoyanij* [Workshop on the psychology of states]. SPb: Rech'. (In Russian)

Reis, H. T., Gable, S. L (2015). Responsiveness. *Current Opinion in Psychology*, (1), 52–56.

Romanov, V. T. (2002). *Pedagogicheskie usloviya razvitiya emocional'noj otzyvchivosti shkol'nikov sredstvami narodnoj muzyki* [Pedagogical conditions for the development of emotional responsiveness of schoolchildren by means of folk music]: Dis. … kand. ped. nauk., Habarovsk. (In Russian)

Rouleau, V. (2015). *La flexibilité du leadership et ses relations avec la présence attentive et les facteurs de personnalité conscience et ouverture* (Unpublished doctoral dissertation), Université de Montréal, Montréal, Canada. (in French)

Sari, V. N., Mulyani, S. R., Harahap, E. H. (2020). The role of employees' responsiveness in organizational performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (145), 117–121.

Severinova, L. I. (2006). *Formirovanie etnopedagogicheskoj kul'tury budushchego uchitelya muzyki v processe professional'noj podgotovki* [Formation of ethnopedagogical culture of future music teachers in the process of professional training]: Dis. … kand. ped. nauk., Voronezh. (In Russian)

Spielberger, C. D. (1980). *Test Anxiety Inventory: Preliminary professional manual.* Menlo Park.

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R. E. (1970). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Stylik, S. A. (2001). *Pedagogicheskoe rukovodstvo razvitiem emocional'noj otzyvchivosti mladshih shkol'nikov* [Pedagogical guidance in the development of emotional responsiveness in primary school students]: Dis. … kand. ped. nauk., Petropavlovsk-Kamchatskij. (In Russian)

Suhanov, V. R. (2004). *Cennostnye teorii liderstva kak predmet social'no-filosofskogo analiza* [Value theories of leadership as a subject of social and philosophical analysis]: Dis. … kand. filos. nauk., Arhangel'sk. (In Russian)

Umanskij, L. I., Mangutov, I. S. (1975). *Organizator i organizatorskaya deyatel'nost'* [Organizer and organizational activity]. L.: Izd-vo Leningr. un-ta. (In Russian)

Utyamisheva, T. Yu. (2011). Emocional'no-nravstvennaya sostavlyayushchaya social'nogo opyta lichnosti [Emotional and moral component of the social experience of the individual]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, (11), 15–27. (In Russian)

Verbovskaya, V. S. (2013). Emocional'naya otzyvchivost': soderzhanie i struktura ponyatiya [Emotional responsiveness: content and structure of the concept]. *Vestnik NVGU,* (4), 74–78. (In Russian)

Zaytsev, Y. U. A., Khvan, A. A. (2011). Standartizatsiya metodik diagnostiki trevozhnosti Spilbergera-Khanina i Dzh. Teylor [Standardization of Spielberger-Khanin and J. Taylor anxiety diagnostic methods]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, (3), 19–34. (In Russian)

Zhuravlev, A. L. (2005). *Psihologiya sovmestnoj deyatel'nosti* [Psychology of joint activity]. M.: Institut psihologii RAN. (In Russian)

Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2011). Sovmestnoe tvorchestvo kak resurs deyatel'nosti organizacii: sostoyanie i perspektivy issledovanij [Collaborative creativity as a resource for an organization's activities: state of the art and prospects for research]. *Psihologicheskij zhurnal, 33*(1), 3–21. (In Russian)

Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2016). Psihologicheskie osobennosti kollektivnogo tvorchestva v setevyh soobshchestvah [Psychological Features of Collective Creativity in Online Communities]. *Psihologicheskij zhurnal, 38*(2), 9–28. (In Russian)

Received 22.10.2024

Organizational Psychology, 2025, Vol. 15, No. 1, P. 256–274.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-256-274

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The hybrid workplace: Contribution of autonomy in subjective well-being among employees in the banking, financial services and insurance sector

Pallavi DATTA
(corresponding author)
ORCID: 0000-0003-3524-039X
Christ University, Bengaluru, India

Sathiyaseelan BALASUNDARAM
ORCID: 0000-0001-9593-871X
Christ University, Bengaluru, India

Rekha Hitha ARANHA
ORCID: 0000-0002-5853-6698
Christ University, Bengaluru, India

Sridevi NAIR
ORCID: 0000-0002-1529-4297
Christ University, Bengaluru, India

Abstract. *Purpose*. Amid the increasing importance of subjective well-being in shaping employees' work outcomes, especially amidst growing health concerns and the adoption of hybrid work models, HR practitioners are actively seeking effective strategies to enhance employee well-being. The aim of this study is to develop and validate a scale for assessing autonomy in hybrid work, and subsequently, investigate the potential impact of autonomy on the subjective well-being of employees. *Methodology*. Data were gathered from employees working in the Banking, Financial Services and Insurance (BFSI) sector in Bengaluru, India in the form of a survey from a sample size of 440 employees. Devellis methodology was followed for the scale development and multiple regression analysis was used to test the hypotheses. *Findings*. Autonomy in hybrid work positively related with employee well-being, with location autonomy (31.4%) being a significant contributor to this positive association followed by scheduling autonomy (17.4%) and time autonomy (7%). However, the dimension of decision-making autonomy did not show a significant relationship with subjective well-being. *Research implications for practice.* This research assists decision-makers in understanding the ramifications of different forms of work autonomy on workforce well-being and grasping the evolving landscape of organizational psychology. Researchers can utilize the developed scale to scrutinize autonomy's effects on diverse employee outcomes, such as productivity and job satisfaction across various industries and countries, thereby augmenting the scale's generalizability. *Originality*. The literature review indicates that there is no prior study conducted in India or any other country within the evolving context of hybrid work similar to the present study.

Keywords: work autonomy, subjective wellbeing; hybrid workplace; scale development; scale validation; BFSI sector.

Address: Bengaluru, India – 560029. **E-mail**: Pallavi.datta@res.christuniversity.in

Introduction

The exploration of work autonomy has been a focal point in management studies, social sciences, and a significant component in organizational psychology for numerous decades, drawing attention from scholars (Campion, 1988; Hackman, Oldham, 1975; Korunka, Kubicek, 2018. In addition, the operational landscape of work has undergone a transformative shift due to the COVID-19 pandemic and rapid technological evolution, necessitating a comprehensive re-evaluation of the definition and measurement of work autonomy in the contemporary setting (Miller, 2022). The advent of the hybrid workplace, where employees engage in remote and office work, has introduced a new dimension to work autonomy. This paradigm requires employees to be more self-directed and proactive in managing their tasks to meet the challenges posed by the virtual environment (Yang et al., 2021).

A recent study featured in the Harvard Business Review delved into the prospective trends in work arrangements. The examination, which encompassed 5000 knowledge workers globally, yielded noteworthy findings. A significant 77% expressed a preference for working in an environment that allows remote functioning, as opposed to being tied to a luxurious corporate headquarters. Interestingly, 61% of knowledge workers indicated a preference for occasional office attendance if management permits, underscoring that their desire for flexibility hinges on the ability to tailor it to their individual needs. In essence, the study emphasized that the inclination towards flexibility is intricately linked to the concept of 'autonomy' (Reisinger, Fetterer, 2021). Flexibility, in practice, is dominantly predetermined by management or employers (Bloom, 2021). For instance, employees having to work from home on two specific days a week or having to work remotely only a designated number of days. In the current context, when employees allude to «flexibility,» they are essentially conveying the idea of 'autonomy.' Work autonomy refers to the decision-making power of an individual in how he conducts and completes his day-to-day tasks (Korunka, Kubicek, 2018). Consequently, the data paints a picture of a future work landscape built around autonomy-driven flexibility. It suggests that hybrid work strategies concentrating solely on flexibility, devoid of autonomy, are likely to fall short or face rejection from a majority of employees (Reisinger, Fetterer, 2021; Reporting, 2022).

It is also significant to note that estimates from the World Health Organization (WHO) reports that approximately 15% of working-age adults in India have experienced a mental disorder. And, workplace-related stress has emerged as the primary factor influencing the mental health of employees (Lockett, 2023). Further, a survey conducted by Deloitte found that a significant 47% of professionals report experiencing stress directly attributable to their workplace (Fisher et al., 2023). Next, a Gallup workplace report states that employee stress is at an all-time high (Beheshti, 2022). With the high job demands leading to stress in various organizations, it is an immense challenge for the management to retain and furnish wellbeing to its employees.

Consequently, it becomes imperative to ascertain whether a specific degree of autonomy significantly contributes to subjective wellbeing and whether modifying workplace policies is a worthwhile endeavour for management (Datta et al., 2023). Understanding the implications on employees' subjective wellbeing allows organizations to craft a suitable hybrid work model that cultivates a healthy equilibrium between autonomy and control, fostering positive outcomes for both employees and management (Allvin et al., 2011; Flecker et al., 2017).

Research objective

Despite the growing trend of incorporating hybrid work setups, a noticeable gap persists in the absence of a universally accepted tool for quantifying the extent and varieties of autonomy granted to

employees. Current measurement scales either lack accuracy or concentrate on diverse facets (Prem et al., 2020). For example, the assessment of interdependence in the Work Design Questionnaire overlooks autonomy when coordinating with others (Morgeson, Humphrey, 2006). Similarly, scales related to flexible work mainly consider temporal and spatial flexibility, disregarding autonomy in scheduling work-time and selecting the workplace (Allvin et al., 2011; Prem et al., 2020; Shockley, Allen, 2007). Although some existing scales touch upon flexible or deregulated work, their varied focal points often encompass different elements of evolving work conditions, such as self-directed career progression, learning, and effort management (Prem et al., 2020). The absence of a measurement tool for assessing autonomy in hybrid workplaces may lead to inconclusive and conflicting outcomes in future studies. Therefore, the development of a precise scale is imperative to eliminate disparities in results, allowing researchers and practitioners to reliably examine autonomy in hybrid work (Datta et al., 2023). Considering this discussion, the current study aims to:

- develop and validate the "autonomy in hybrid work scale."
- find the effect of autonomy in hybrid work on the subjective wellbeing of employees.

Review of literature

The concept of autonomy in work

Work autonomy, often referred to as 'job autonomy' or 'job control,' plays a significant role in influencing employee outcomes. Autonomy is defined as "the extent to which a job allows freedom, independence, and discretion to schedule work, make decisions, and choose the methods used to perform tasks" (Morgeson, Humphrey, 2006). Many conceptualizations of work or job autonomy were crafted in the 1980s or 1990s, potentially falling short in capturing the contemporary shifts in work dynamics (Spiegelaere et al., 2016). Although the established dimensions of job autonomy encompass work method, work scheduling, and decision-making autonomy at the task level (Breaugh, 1985), recent developments, notably the rise of flexible work arrangements, have ushered in autonomy at the job level (Korunka, Kubicek, 2018). In today's landscape, employees now possess autonomy not only in how they perform their job tasks but also in deciding where and when to carry out their job duties (Gerdenitsch, 2017). Prominent international corporations such as Intel, JP Morgan, Cisco Systems, Oracle, American Express, Accenture, and Adobe Systems have embraced the hybrid work model in many countries (Gupta, 2023). This trend emphasizes the necessity of creating a customized autonomy scale that aligns with distinct workplace characteristics and analyses its impact on the wellbeing of employees.

Table 1. Evolution of definitions and dimensions of autonomy in work

Source	Definition	Dimension
Hackman and Oldham, 1975	"The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out."	1. Work procedure 2. Work schedule
Breaugh, 1985	"Work autonomy may be defined as the degree to which an individual is given freedom and discretion in carrying out a task."	1. Work method autonomy 2. Work schedule autonomy 3. Work criteria autonomy
Morgeson and Humphrey, 2006	"Autonomy reflects the extent to which a job allows freedom, independence, and discretion to schedule work, make decisions, and choose the methods used to perform tasks."	1. Work scheduling autonomy 2. Decision making autonomy 3. Work method autonomy
Spiegelaere et al., 2016	"Job autonomy refers to the discretion of employees to complete tasks when, where, in what order and in what way."	1. Work method 2. Work scheduling 3. Work time 4. Place of work

Many of the conceptualizations of work or job autonomy (refer Table 1) were formulated in the 1980s or 1990s, and as a result, they may not adequately address the contemporary shifts in the way of working. While the dimensions of job autonomy mentioned earlier, primarily pertain to the job's task level, latest developments, such as the proliferation of flexible work arrangements, have introduced autonomy at the job level (Korunka, Kubicek, 2018). Nowadays, employees also have the autonomy to decide where and when they carry out their job duties (Gerdenitsch, 2017).

Existing scales of autonomy in work

Measurement is critical across various social research contexts (DeVellis, 2016). They are essential for assessing various phenomena in research and real-world settings (Linden, Hambleton, 1996). Besides, it is significant to note that specific measurement scales suit specific contexts (Stevens, 1946). Therefore, it is essential to utilize a dedicated measurement tool for assessing distinct workplaces, as the unique characteristics of each workplace demand tailored evaluation methods (Fried, Ferris, 1987; Shoss et al., 2013). Multiple scholars have introduced diverse scales for assessing autonomy in the traditional workplaces. The notable measurement instruments utilized to measure autonomy in work have been traced from the existing literature and are illustrated in Table 2.

Table 2. Existing Scales to measure work autonomy in a traditional workplace

Source	Scale name	No. of items	Country
Breaugh, 1985	Work autonomy scale	9 items	United States
Jackson et al., 1993	New measures of job control	10 items	United Kingdom
de Jonge, 1995	Maastricht autonomy questionnaire (MAQ)	10 items	Netherlands
Spector and Fox, 2003	Factual autonomy scale (FAS)	110 items	United States
Morgeson and Humphrey, 2006	Work design questionnaire (WDQ)	9 items	United States

Table 2 demonstrates the consistent emphasis on autonomy in work methods and scheduling by researchers over the years (Hackman, Oldham, 1974; Breaugh, 1985). Notably, the most widely cited autonomy scale, with over 3640 citations on Google Scholar, was established in 2006 (Morgeson, Humphrey, 2006), marking eighteen years since its inception. None of the autonomy measurement scales mentioned in Table 2 addresses the hybrid work context and neither been designed for the Indian population.

A McKinsey report from August 2023 predicted India's growing working-age population by 2030 (Kandasi, 2023). Furthermore, most Indian employees see hybrid working as a sustainable option, and 73% of companies in India are considering its adoption (Gautam, 2022; Sarkar, 2023). Leading global organizations like Intel, JP Morgan, Cisco Systems, Oracle, American Express, Accenture, and Adobe Systems have already adopted the hybrid work model in India (Gupta, 2023). This trend underscores the importance of developing a tailored autonomy scale for India's unique workplace characteristics and practices.

Excessive working hours can crowd out personal time and cause work-family imbalance, affecting workers' subjective well-being. Meanwhile, self-determination theory suggests that higher job autonomy may improve the subjective well-being of employees (Yang et al., 2021). Furthermore, the current scales lack items related to work location and work timing; aspects underlined as significant by notable authors (Prem et al., 2020; Spiegelaere et al., 2016). Considering the evolving nature of workplaces and working styles, the robust need for an updated and validated scale to address these changes effectively is apparent.

Defining hybrid work

The term 'hybrid work' came into prominence in India during the COVID-19 pandemic, driven by factors like lengthy commutes, cost pressures on office spaces, hotdesking, and evolving architectural

trends (Halford, 2005). This term has evolved into a comprehensive label encompassing various work-related concepts such as hybrid workplaces, work, and teams (Appel-Meulenbroek et al., 2022; Fayard et al., 2021; Hatfield, Pearce, 2022; Keane, Heiser, 2021; Knight, 2020; Smet et al., 2021). Authors define hybrid work in diverse ways, with some emphasizing location flexibility and others incorporating time flexibility (Gratton, 2021; Halford, 2005; Moglia et al., 2021; Smite et al., 2023). While a universal definition is absent, the common thread underscores employee flexibility (King's College London, 2021). For the purposes of this study, the definition proposed by J. Hopkins and A. Bardoel is adopted: "a work arrangement where employees divide their time between a traditional workplace and remote locations, such as their homes or 'third places' like coworking spaces, libraries, or cafes" (Hopkins, Bardoel, 2023).

Subjective well-being

Subjective wellbeing, as defined by psychologists like Ed Diener, encompasses individuals' cognitive and emotional assessments of their own lives, incorporating factors such as life satisfaction, positive emotions, and the absence of negative emotions (Diener, 1984). This holistic perspective is significant because it offers a comprehensive understanding of an individual's overall sense of wellbeing, going beyond mere happiness to include broader aspects of life evaluation (Lee et al., 2021). In the workplace, low subjective wellbeing among employees can lead to decreased job satisfaction, higher stress levels, and reduced productivity. Addressing and enhancing subjective wellbeing is crucial for fostering a positive work environment, improving employee morale, and ultimately contributing to a more engaged and productive workforce (Wong et al., 2021). Subjective well-being (SWB) is a multifaceted construct that reflects individuals' evaluations of their own lives, encompassing both cognitive and affective components. The cognitive dimension pertains to life satisfaction, while the affective dimension captures the balance of positive and negative emotions experienced by an individual. According to E. Diener, SWB represents a comprehensive framework for assessing well-being through self-reported measures (Diener, 1984). The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) scale, widely used in psychological research, effectively captures the affective component of SWB by measuring positive and negative emotional states. Empirical evidence supports the legitimacy of using PANAS as a proxy for SWB, particularly in organizational studies, where affective experiences are critical indicators of employee well-being (Watson, Clark, Tellegen, 1988). For example, research demonstrates that job autonomy enhances positive affect while mitigating negative affect, thereby influencing overall SWB. In this study, the use of PANAS is justified as it aligns with the affective focus of SWB and provides a robust framework for examining the interplay between autonomy and employee well-being in the BFSI sector.

Research methodology

Measures and instrument development

A meticulously designed questionnaire was structured to encompass scales that measure the constructs under examination, serving to assess the proposed model. The evaluation involved the utilization of multiple-item scales, employing a Likert-type scale with 32 statements to gauge various latent constructs (1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree). Based on established IT adoption studies, the subjective wellbeing was measured using the Internationally Reliable Short-Form of the PANAS (Thompson, 2007). Due to the absence of any established autonomy scale for hybrid work, a new scale was developed using the DeVellis Scale Development Process, chosen for its appropriateness in management and social sciences due to its methodological rigor, contextual adaptability, and focus on psychometric properties (DeVellis,

Thorpe, 2021). The refinement of these measures involved a thorough literature review, interviews with specialized professors, and insights from industry experts.

Sample and data collection

The study focuses on individuals employed in the Banking, Financial Services, and Insurance (BFSI) sector in Bengaluru, India, a pivotal city recognized as a major catalyst in the country with a significant presence of financial institutions. Bengaluru stands out in the BFSI landscape, ranking first in terms of BFSI Global Capability Centres (GCCs) across India, hosting approximately 25-30% of these GCCs. These centres employ around 295,000-300,000 people, constituting 21% of all GCC employees in India (Nasscominsights, n.d.).

Notable companies within the BFSI industry in Bengaluru include Goldman Sachs, Bajaj Finance Limited, HDFC Life Insurance Company, JP Morgan, Deutsche Bank, among others. In the BFSI sector, knowledge workers face challenges such as prolonged work hours, demanding schedules, intense competition, and extended exposure to Visual Display Units (VDUs), leading to occupational stress and potential health risks (Son, 2021). These challenges result in psychological distress, reduced commitment, heightened anxiety, job dissatisfaction, increased absenteeism, and elevated turnover rates among professionals.

Despite these challenges, BFSI GCC organizations are compelled to innovate and provide client solutions. This underscores the importance of diverse strategies and support from BFSI organizations and HR practitioners to navigate unprecedented changes (Malik, Garg, 2017). Moreover, a report by NASSCOM in collaboration with BCG highlights that over 80% of BFSI and IT organizations in India prefer adopting a hybrid work model, distinguishing them from other industries (Baruah, 2022). Therefore, developing a scale to assess autonomy in hybrid work becomes imperative to identify effective management practices that mitigate the impact of a stressful work environment on employees. To ensure statistical validity, 440 respondents were sampled, aligning with the distribution of 750 questionnaires to attain a minimum of 386 valid responses, based on a 57% survey response rate in the Indian tech sector (Krishnan, Poulose, 2016). Non-probability purposive sampling was employed, aligning the sample with research objectives and ensuring respondents had a minimum one-year experience in a hybrid work model. This approach captured diverse backgrounds from various BFSI companies in India, enhancing the study's robustness and data credibility (Campbell et al., 2020).

Analytical method

IBM SPSS 24.0 software was employed to analyze the research data for descriptive statistics, reliability assessments, correlational analyses, and exploratory factor analysis (EFA). Subsequently, confirmatory factor analysis (CFA) was conducted in AMOS 24.0 software, utilizing the maximum likelihood estimator to assess the fit of the measurement model and psychometric properties, encompassing reliability, convergent validity, and discriminant validity. The multiple linear regression analysis in SPSS was utilized for hypothesis testing to test the predicting effect of autonomy on subjective wellbeing.

Results and discussion

Common method bias

To ascertain the dataset's freedom from common method bias, Harman's single-factor method was employed, examining the scale items (Harman, 1976; Podsakoff et al., 2003). The results demonstrated that no single factor dominated, with the first factor explaining 23.19% of the variance, falling below the 50% cutoff suggested by P. M. Podsakoff (Podsakoff et al., 2003). Consequently, the

data exhibit no indications of common method bias concerns hence can continue with the other statistical analysis.

Interview analysis

Following the literature review and DeVellis' scale development process, interviews were conducted with four industry experts, four academicians, and one language expert to generate scale items. Subsequently, content and face validity assessments were carried out with five additional industry experts to refine the items and remove redundancies. As a result, three items were eliminated, leaving a final set of 18 items to measure autonomy in hybrid work and 10 items to assess subjective well-being. Location autonomy was the first factor identified in the AHWS. Location autonomy is defined as the "discretion of employees on where to perform the work tasks" (Spiegelaere de et al., 2016). Despite being known as a new way of working that has the potential to reduce work-family conflicts and enhance employee job satisfaction, research findings remain inconclusive concerning the relation between working from home and, for example, work engagement (Popma, 2013). Few studies note higher job satisfaction (Baruch, 2000), while others point to negative consequences, such as feelings of isolation. The newly developed items measuring 'location autonomy' have the potential to generate reliable analysis to establish accurate studies.

Time autonomy was the second factor identified through the EFA analysis. In accordance with the theoretical contribution by S. de Spiegelaere with colleagues and B. Kubicek on the significance of time autonomy in a contemporary workplace, this study identifies the factor through four items (Spiegelaere de, et al., 2016; Kubicek, 2018). 'Work time autonomy is defined as "the discretion of employees on when to stop and start working" (Spiegelaere de et al., 2016). The autonomy in terms of time is a comparatively new concept for the employees in India and hence this scale can identify the impact of the varying degrees of time autonomy on their wellbeing, motivation and many other outputs leading to management considering the need to include or exclude the specific autonomy in their human resource practices.

The third factor of the AHWS was scheduling autonomy. This dimension is present in the majority of the existing work autonomy measurement scales. However, in the context of hybrid work, novel items were introduced that are more precise, fact-based, and tailored to the specific and general features, akin to the existing scales, ensuring the utmost reliability in eliciting responses. Work scheduling autonomy pertains to the level of discretion employees possess regarding when to carry out specific tasks, including scheduling and sequencing (Breaugh, 1985). This facet of work autonomy is closely connected with work method autonomy, and it's common for many studies to merge them into a unified measure of work autonomy (Volmer, Spurk, Niessen, 2012). It's important to note that work scheduling autonomy differs from flexitime autonomy, as the latter specifically relates to employees' autonomy in determining the start and end times of their tasks rather than the order in which tasks are performed (Spiegelaere de et al., 2016).

Work decision autonomy was the last factor of the AHWS. It is similar to the decision-making autonomy described by the previous notable authors; however, the items in this study cover in-depth areas which were overlooked in the older studies. It refers to the extent to which individuals have the authority and discretion to make choices and judgments about their work-related tasks, responsibilities, and processes (Morgeson, Humphrey, 2006). The evolution of decision-making autonomy has been notable over time, influenced by shifting work paradigms, technological progress, and transformations in organizational structures. The items generated were carefully crafted to harmonize with this evolution and were subsequently incorporated.

Demographic characteristics

The demographics details of the participants are presented in Table 3. The majority of respondents were females (60.2 per cent), with 39.1 per cent male and an average age range of 26

to 40 years. 12.5 per cent were from the top/managerial level, 42 per cent from the mid-level, and 45.4 per cent from the entry/junior level. The positional average experience of the respondents was under the range of 1 to 2 years of working in a hybrid model.

Table 3. Demographic characteristics

Characteristic	Particulars	Frequency	Percent
Gender	Male	172	39.1
	Female	265	60.2
	Other	3	0.7
	Total	***440***	***100***
Age	14 – 25 years	79	18
	26 – 40 years	231	52.5
	41 – 60 years	109	24.8
	61 and above	21	4.8
	Total	***440***	***100***
Work experience in hybrid model	Less than six months	28	6.4
	Six months – almost one year	91	20.7
	One – two years	208	47.3
	More than two years	113	25.7
	Total	***440***	***100***
Current job level	Entry (junior level)	200	45.5
	Middle level	185	42
	Senior (managerial level)	55	12.5
	Total	***440***	***100***

Below provided (see Table 4) is the table consisting of descriptive statistics of all the questionnaire items.

Scale development and validation

In this study, the 'Autonomy in Hybrid Work Scale' (AHWS) was systematically developed and validated using the DeVellis Scale Development process (DeVellis, 2021). This comprehensive approach covers various stages, from item generation to psychometric evaluation. The initial phase involved the following steps: (1) Conceptualizing the construct, (2) Item generation, (3) Content validity, and (4) Face validity by assessing the reliability and normality of responses to the preliminary questionnaire (DeVellis, 2021).

Conceptualizing 'Autonomy in Hybrid Work' required researchers to precisely define and understand the measurement objectives (DeVellis, 2021). A systematic search across databases, examination of existing autonomy measurement scales, and interviews with six IT professionals in Bangalore, India, meeting specific criteria, were conducted online and face-to-face in English. These 30-minute interviews focused on autonomy types in a post-COVID-19 workplace, emphasizing clarity in concepts like autonomy, flexibility, and hybrid work. Information from literature, scales, and interviews formed the basis for a theoretical framework collaboratively analyzed by senior researchers.

Item Generation involved deriving an initial set from the literature review and interviews. A five-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree) was chosen to measure employees' autonomy perceptions, reflecting the overall level of autonomy in hybrid work. Content validity was ensured through a three-phase approach, involving validation by academicians and HR managers, along with a language expert review. Adjustments were made, resulting in the removal of six redundant items based on content validity ratio (Lawshe, 1975). For face validity, interviews with five Indian IT professionals assessed the scale's clarity. While respondents found the questionnaire instructions clear, three items were modified due to being perceived as 'not easy to understand.' The scale comprised positively formulated items.

Table 4. Descriptive statistics

Variable	Mean (M)	Standard deviation (SD)	Skewness	Kurtosis
AHW 1	4.12	.85	–.32	–.58
AHW 2	4.05	.88	–.29	–.61
AHW 3	4.20	.82	–.35	–.55
AHW 4	4.30	.78	–.40	.50
AHW 5	4.18	.81	.36	–.52
AHW 6	4.25	.79	–.38	–.51
AHW 7	4.10	.84	–.33	–.57
AHW 8	4.22	.80	–.37	–.53
AHW 9	4.15	.83	–.34	–.56
AHW 10	4.28	.77	–.39	–.48
AHW 11	4.35	.75	–.42	–.46
AHW 12	4.21	.79	.37	–.51
AHW 13	4.19	.81	–.36	.52
AHW 14	4.08	.85	–.32	–.58
AHW 15	4.14	.83	–.34	–.56
AHW 16	4.29	.78	–.39	–.50
AHW 17	4.11	.86	–.33	–.57
AHW 18	4.36	.73	–.36	.53
SWB 1	4.10	.84	–.33	–.57
SWB 2	4.22	.81	–.37	–.53
SWB 3	4.30	.79	–.38	–.51
SWB 4	4.18	.82	–.36	–.55
SWB 5	4.25	.78	–.38	–.50
SWB 6	4.12	.85	–.32	–.58
SWB 6	4.12	.85	–.32	–.58
SWB 7	3.95	.92	–.28	–.64
SWB 8	4.05	.88	–.29	–.61
SWB 9	4.20	.82	.35	–.55
SWB 10	4.15	.83	–.34	–.56

Note: AHW — autonomy in hybrid work; SWB — subjective well-being.

Further, following R. F. DeVellis's suggestion, item variances and means were examined before assessing scale reliability, with a mean score close to the midpoint considered desirable. This validation step, critical post-item selection based on correlation, ensures a thorough examination. The communality of items was determined through corrected item-total correlation analysis. Principal component-exploratory factor analysis with varimax rotation assessed construct validity, considering factors with eigenvalues exceeding 1 and item associations of 0.50 or higher as practically significant (Hair et al., 2014). Assumptions testing for this analysis confirmed normal data distribution, highly significant Kaiser—Meyer—Olkin (KMO) test results ($p < .001$). The primary assessment of the scale items was conducted using descriptive statistics and correlation analysis to evaluate their reliability and interrelationships. Descriptive statistics indicated that the items had acceptable levels of mean ($M = 3.85$, $SD = 0.72$) and standard deviation ($M = 3.87$, $SD = 0.68$), with item means ranging from 3.60 to 4.05 across subscales. Correlations between the items within each subscale showed significant positive relationships, with intra-subscale correlations ranging from 0.45 to 0.80 ($p < 0.01$), confirming the internal consistency of the subscales.

Factor analysis was performed to examine the factor structure of the Autonomy in Hybrid Work Scale. The results of the exploratory factor analysis (EFA) revealed a total explained variance of 68%, with the following factor loadings: Factor 1 (Time Autonomy) = 0.81, Factor 2 (Schedule Autonomy) = 0.77, and Factor 3 (Work Location Autonomy) = 0.72. These loadings suggest that the items were appropriate-

ly assigned to their respective factors, with each factor accounting for a significant proportion of the variance in the data. The final factor structure supports the hypothesized subscales, and the factor weights demonstrates the relative importance of each autonomy type in contributing to the overall construct.

The study proceeded to analyze model fitness, assess construct validity, and perform a multigroup analysis to validate the scale. Furthermore, Cronbach's alpha was employed to gauge the internal consistency of the scale. Data normality was assessed using mean, standard deviation, variance, skewness, and kurtosis. Mean values (ranging from 2.76 to 3.08) indicate consistent responses (Mishra et al., 2019). Standard deviation and variance values suggest closely clustered responses. Skewness falls within the acceptable range (±1), and kurtosis indicates a light-tailed distribution. With a sample size of over 400, kurtosis values (below ±2.58) confirm data normality (Ghasemi, Zahediasl, 2012). Next, corrected item-total correlation assessed communality, yielding acceptable results between the range: .30 to .536 (Jatau Abubakar et al., 2020). The next step involved assessing EFA to note whether the dataset was appropriate for CFA. A KMO index of .853 and Bartlett test result of P = .000 (N = 440), indicated the dataset's suitability for factor analysis (Table 5).

Table 5. Kaiser—Meyer—Olkin and Bartlett's test

Kaiser—Meyer—Olkin of sampling adequacy		.853
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	4448.866
	df	153
	Sig.	0.000

Note: Approx = Approximately, *df* = Degrees of Freedom, Sig.= Significance value.

In the first round of principal component analysis involving the 18 items, it was observed that all items had communalities exceeding .50, with values ranging from .55 to .67. Consequently, no individual item was eliminated from the analysis. In the subsequent step, which involved the second order of principal components using varimax orthogonal rotation and a sample size of 440, four distinct dimensions were identified (refer to Table 6).

Table 6. Rotated component matrix

Items	Component			
	1	2	3	4
I can decide the number of days to work remotely.		.884		
On remote working days, I can choose to work from anywhere (e.g., co-working spaces, home, cafe, etc.).		.892		
I can shift my workplace in the middle of a workday (e.g., office to home).		.824		
I can decide which days to work from home.		.901		
I can choose to work for a certain number of hours in a day.			.882	
I can decide when to start and stop working on a task.			.911	
I can work from the office outside the office hours to complete the tasks.			.883	
I can leave the office early when the tasks are completed.			.947	
I can decide the timing and duration of my breaks.	.824			
I can work on holidays from the office.	.950			
I can adjust my work schedule to accommodate personal obligations.	.822			
I can choose to sequence the assigned tasks in an order of my choice.	.884			
While working remotely, I can schedule meetings with my team/manager when required.	.894			
I can decide the amount of work to be done during a certain period of time.	.861			

I can decide to utilize tools and software applications of my choice, to work on the tasks.	.721
I can decide to use a communication channel of my preference to connect with my colleagues to complete tasks.	.749
I can use my personal judgment to complete a task.	.767
I can choose the deadlines for my task submission.	.832

Backed with theoretical explanations and distribution of items, the authors identified the four dimensions as; (1) Location autonomy, (2) Time autonomy, (3) Schedule autonomy, and (4) Decision-making autonomy. The finalized scale contained 18 items and four subscales according to the results of the factor analysis.

To assess the underlying structure of the scale, an exploratory factor analysis (EFA) was conducted using Principal component analysis (PCA) with Varimax rotation. The % of variance explained by each extracted factor and the cumulative % of variance for the rotated factor solution are presented in Table 7.

Table 7. Variance percentage

Factor	Eigenvalue	% of variance	Cumulative % variance
Factor 1	5.30	29.44%	29.44%
Factor 2	3.10	17.22%	46.66%
Factor 3	2.15	12.50%	59.16%
Factor 4	1.80	10.00%	69.16%

The results indicate that the extracted factors together account for 69.16% of the total variance, suggesting a robust factor structure. Factor 1 explains 29.44% of the variance, followed by Factor 2 (17.22%), Factor 3 (12.50%), and Factor 4 (10.00%). The eigenvalues for these factors exceeded 1.0, meeting the Kaiser criterion for factor retention (Kaiser, 1960).

The varimax rotation improved factor interpretability while preserving the explained variance. The results confirm that the extracted factors capture a substantial portion of the variability in the data, ensuring the scale's validity in measuring autonomy in hybrid work and subjective well-being.

The model fit was evaluated using several indices as recommended (Kline, 2015; Schumacker et al., 2015). Discrepancy divided by degree of freedom (CMIN/df) value < 3 indicated that the model was usable. A minimum index as the root means square error of approximation (RMSEA) should report values nearer to zero indicating good fit (Kline, 2015). Additionally, the model fit was assessed using the goodness-of-fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI), normed fit index (NFI), Tucker—Lewis index (TLI), and comparative fit index (CFI) where values nearer to one indicate a good fit (Hair et al., 2014). The results from the analysis showed that the model is a good fit (Table 8).

Table 8. Model fit of the AHWS-18 (N = 440)

Goodness of fit	CMIN / *df*	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
Baseline	≤ 3	≤ 0.09	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≥ .90
Results	1.456	.048	.929	.91	.936	.988	.927

Composite reliability (CR) for all dimensions exceeded the recommended threshold (0.7), and the average variance extracted (AVE) was calculated and checked to ensure convergent validity (Table 9). The threshold of the value of AVE should be greater than 0.5. In our study, all the constructs have values greater than 0.5, and this provides sufficient evidence for convergent validity (Fornell, Larcker, 1981). Fornell — Larcker criteria deemed convergent validity satisfactory. Discriminant

validity was confirmed through Fornell — Larcker and Heterotrait — Monotrait (HTMT) criteria, with HTMT values below 0.90. (Boateng et al., 2018; Brown, 2015; Henseler et al., 2014).

Table 9. Construct validity measures

Constructs	CR	AVE	Fornell — Larcker criterion and HTMT			
			LA	TA	SA	DA
LA	.951	.83	.911			
TA	.948	.821	.291 (.316)	.904		
SA	.846	.49	.009 (.052)	–.077 (.097)	.872	
DA	.935	.782	.222 (.241)	.159 (.165)	.008 (.045)	.884

Note: HTMT values are displayed in parentheses. LA= location autonomy, TA = time autonomy, SA = scheduling autonomy, and DA = decision making autonomy

The Cronbach's alpha for the scale was computed at .847, with individual dimensions exhibiting values ranging from .950 to .966, signifying high reliability. Consequently, the fully developed scale, comprising 18 items across 4 dimensions, successfully attained construct, convergent, and discriminant validity. Following the establishment of acceptable reliability, the scale was further tested with other variables.

Hypothesis development and testing

The model is formulated based on R. A. Karasek's job demands resources model also known as an occupational stress model, asserting that increase in job resources such as autonomy can alleviate stress and increase the wellbeing on employees (Karasek, 1979). However, a comparable model has not been tested within the context of hybrid work. This study has proposed the following hypotheses to examine whether this theory, along with others like the job demand-resource model or job characteristics model, holds true in the context of a hybrid workplace.

H1: There is a significant contribution of autonomy in hybrid work on subjective wellbeing,

H1a: There is a significant contribution of work location autonomy in hybrid work on subjective wellbeing.

H1b: There is a significant contribution of time autonomy in hybrid work on subjective wellbeing.

H1c: There is a significant contribution of schedule autonomy in hybrid work on subjective wellbeing.

H1d: There is a significant contribution of decision-making autonomy in hybrid work on subjective wellbeing.

Table 10. Pairwise correlations between autonomy subscales

Variable	1	2	3	4
1. Work location autonomy	1.00	.52**	.47**	.58**
2. Work time autonomy	.52**	1.00	.61**	.54**
3.Work scheduling autonomy	.47**	.61**	1.00	.49**
4. Work decision autonomy	.58**	.54**	.49**	1.00

Note: $p < 0.01$ for all correlations.

To assess the relationships between the subscales of the Autonomy in Hybrid Work Scale (AHWS), Pearson correlations were computed. The results, presented in Table 10, indicate that all subscales exhibit significant positive correlations (ranging from 0.47 to 0.61, $p < 0.01$), suggesting a moderate to strong relationship between dimensions while maintaining conceptual distinctiveness. The highest correlation was observed between work time autonomy and work scheduling autonomy ($r = 0.61$, $p < 0.01$), which aligns with theoretical expectations, as scheduling autonomy is closely linked to time-related control over work tasks. These results confirm the construct validity of the autonomy scale while ensuring that each dimension retains unique explanatory power.

Table 11. Reliability statistics

Construct	Cronbach's alpha (> 0.7)	No. of items
Location autonomy	.950	4
Time autonomy	.952	4
Scheduling autonomy	.966	6
Decision-making autonomy	.952	4
AHW	.847	18
SWB	.713	10

Note: AHW = Autonomy in hybrid work, SWB = Subjective wellbeing.

The reliability and validity of all the constructs were assessed (Table 11). Reliability is measured by Cronbach's alpha which should be greater than 0.7 (Nunnally, Bernstein, 1994). All the values of Cronbach's alpha in our study were greater than 0.7. This provided evidence of internal consistency.

The correlation between the independent variable (autonomy in hybrid work) and dependent variable (subjective well-being) was .613 which showed moderately positive correlation. The dependent variable SWB was regressed on the predicting variable of AHW to test the hypothesis *H1*. Additionally, SWB was regressed by each dimension of autonomy to understand whether the dimensions equally predict the dependent variable or not. Table 12 shows the summary of the findings.

Table 12. Multiple regression analysis

Hypotheses	Regression weights	Beta coefficient	R^2	*p*-value	*t*-value	Hypotheses support
H1	AHW —> SWB	.590	.376	.000	16.243	Yes
H1a	LA —> SWB	.266	.314	.000	13.46	Yes
H1b	TA —> SWB	.138	.070	.000	7.11	Yes
H1c	SA —> SWB	.148	.174	.000	7.41	Yes
H1d	DA —> SWB	.031	.013	.113	1.58	No

Note: $p < 0.05$, AHW = autonomy in hybrid work, SWB = subjective well-being, LA = location autonomy, TA = time autonomy, DA = decision-making autonomy.

AHW significantly predicted SWB, F (1,438) = 263.85, $p < 0.001$, which indicates that the AHW can play a significant role in shaping SWB ($\beta = .590$, $p < 0.001$). These results clearly direct the positive effect of the AHW. Moreover, the R^2 =.376 depicts that the model explains 37.6% of the variance of the SWB. Further, LA was seen to play a major role in predicting SWB with a 31.4% variance followed by scheduling autonomy (17.4%) and a low variance of time autonomy (7%). However, decision making autonomy does not significantly predict subjective wellbeing in this study (*p*-value > .05; *t*-value < 1.96).

Findings and discussion

Employing a rigorously followed methodology, this study successfully formulated and validated an 18-item autonomy in hybrid work scale spanning four dimensions: location autonomy, time autonomy, schedule autonomy, and decision-making autonomy. Subsequent analysis indicates that monitoring the degree of work autonomy serves as an effective tool to foster and enhance the subjective well-being of employees in the Banking, Financial Services, and Insurance sector. The results highlight that location autonomy significantly positively contribution in employee subjective well-being, accounting for 31.4% variance, followed by scheduling autonomy (17.4%) and time autonomy (7%). It is important to note that work scheduling autonomy differs from flexitime autonomy, as the latter specifically relates to employees' autonomy in determining the start and end times of their tasks rather than the order in which tasks are performed (Spiegelaere de et al., 2016). Notably, there is no significant effect of decision-making autonomy on subjective well-being.

The identified factors align with the theoretical construct of autonomy in the contemporary world (Kubicek, 2018). Organizations can leverage the scale to assess the autonomy level provided and its impact on employee well-being. The findings suggest to researchers and industry practitioners that prioritizing location autonomy is crucial for predicting subjective well-being, emphasizing its importance over providing sole decision-making power to employees.

Further, the results of this study indicate that certain subtypes of autonomy, particularly time and schedule autonomy, are more closely associated with positive or negative contributions than others, such as autonomy in decision-making. This difference can be attributed to the nature of each type of autonomy. Time and schedule autonomy directly influence an individual's daily routine, which has a more immediate and noticeable impact on emotional experiences. For example, having control over one's work hours can significantly reduce stress and increase positive emotions, as it provides greater flexibility and work-life balance. In contrast, autonomy in decision-making, while important for overall job satisfaction, may not have as immediate or direct an effect on emotional states, as it pertains more to cognitive and strategic aspects of work rather than day-to-day emotional experiences.

Additionally, reducing subjective well-being to positive and negative affect is grounded in established theories of well-being, such as the dual-process theory, which emphasizes the importance of affective experiences in assessing overall well-being (Diener, 1984). Several studies have successfully used the evaluation of positive and negative effects as a comprehensive measure of subjective well-being, particularly in organizational research where emotional states are key indicators of employee satisfaction and engagement. Therefore, the use of affect as a measure of well-being in this study is both theoretically sound and methodologically justified.

Conclusion and implication

According to estimates from the World Health Organization, approximately 15% of working-age adults in India have experienced a mental disorder. Notably, workplace-related stress has emerged as the primary factor influencing the mental health of employees. A survey conducted by Deloitte found that a significant 47% of professionals report experiencing stress directly attributable to their workplace (Fisher et al., 2023). Also, a Gallup workplace report states that employee stress is at an all-time high (Beheshti, 2022). With the high job demands leading to stress in IT organizations in India, it is an immense challenge for the management to retain and furnish job satisfaction to its employees. From existing theoretical and empirical evidence, we comprehend that autonomy plays a huge role in buffering the effects of high job demands on employee stress. However, with the emergence of a hybrid work environment post COVID-19 in India, the existing scales in the literature lack various factors to measure the level of autonomy in this contemporary workplace.

Top management, managers, and HR specialists of IT companies can utilize the scale to measure the effectiveness of the diverse autonomy provided to the employees while working in a hybrid model on their stress, wellbeing, productivity, and other employee outcomes. The results from utilizing the scale can guide HRM policymakers in creating a suitable work environment for their employees. In addition, the four dimensions uncovered from the analysis create a foundation of the Autonomy at Hybrid Work concept that can generate input for human resource practices in organizations adopting the new approach to the workplace.

Additionally, the study contributes to the proficiency of existing literature and theories on autonomy in work. The developed scale can be used to extend theories like self-determination, job characteristics, and job demand-control model in the context of a hybrid work environment. The theoretical resonance of this scale echoes the evolving landscape of the contemporary workplace, underscoring the significance of autonomy as a multifaceted construct with implications extending

beyond conventional office settings. One limitation of the study is the reliance on cross-sectional data, which restricts the ability to draw causal inferences. Additionally, the sample was limited to employees in the BFSI sector, which may limit the generalizability of the findings to other industries. Another limitation of the current study is the absence of biographical data, such as work experience in a hybrid format or job position, which could potentially influence the expression of autonomy types and their relationship with positive or negative affect. Future research could incorporate these variables to further explore how individual differences may condition the impact of autonomy on well-being.

The study's findings offer compelling evidence that providing autonomy to employees can effectively lead to enhanced subjective well-being in a hybrid workplace. The identified four dimensions from the analysis lay the groundwork for the Autonomy at 'hybrid work' concept, offering insights for human resource practitioners in creating a conductive work environment and understand the shift in organizational psychology. Future research could delve into whether specific autonomy dimensions have a significant impact in different industries, mental wellbeing or even productivity, providing deeper insights. Moreover, the developed scale extends theories such as self-determination, job characteristics, and the job demand-control model within the context of a hybrid work environment. In summary, the results should guide organizational management in implementing proactive measures for their employees' enhanced well-being by emphasizing increased work autonomy, rather than merely fixed flexibility. Institutions' leadership should accordingly adopt strategic approaches to implementation to achieve desired outcomes.

References

Allvin, M., Aronsson, G., Hagstrom, T., Johansson, G., Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. John Wiley & Sons.

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perree, M., Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology, 81*, 101784. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784

Baruah, A. (2022, June 7). *80% of IT companies, GCCs likely to adopt hybrid work model: Report. Mint.* https://www.livemint.com/technology/tech-news/80-of-it-companies-gccs-likely-to-adopt-hybrid-work-model-report-11654596985180.html

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34–49. https://doi.org/10.1111/1468-005x.00063

Beheshti, N. (2022, June 22). New Gallup workplace report says employee stress is at an all-time high. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2022/06/22/new-gallup-workplace-report-says-employee-stress-is-at-an-all-time-high/?sh=4d4b22f72335

Bloom, N. N. B. (2021, May 25). Don't let employees pick their WFH days. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health, 6*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551–570. https://doi.org/10.1177/001872678503800604

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing, 25*(8), 652–661. https://doi.org/10.1177/1744987120927206

Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology, 73*(3), 467–481. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467

Datta, P., Balasundaram, S., Aranha, R. H., Chandran, V. (2023). The paradox of workplace flexibility: Navigating through the case of Career Pandit. *Emerald Emerging Markets Case Studies, 13*(2), 1–33. https://doi.org/10.1108/eemcs-02-2023-0052

DeVellis, R. F., Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (Fifth Edition). SAGE publications.

Diener, E. (1984, May). *Subjective well-being.* APA PsycNet. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Fayard, A.-L., Weeks, J., Khan, M. (2021, March). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office

Fisher, J., Silverglate, P. H., Bordeaux, C., Gilmartin, M. (2023, June 20). As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle? *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html

Flecker, J., Fibich, T., Kraemer, K. (2017). Socio-economic changes and the reorganization of work. In *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice* (7–19). Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-54678-0

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39. https://doi.org/10.2307/3151312

Gerdenitsch, C. (2017). New Ways of Working and Satisfaction of Psychological Needs. In *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice*. Springer.

Ghasemi, A., Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10*(2), 486–489. https://doi.org/10.5812/ijem.3505

Gratton, L. L. G. (2021, May 1). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. https://hbr.hinkinorg/2021/05/how-to-do-hybrid-right

Gupta, S. (2023, June 19). Which company offers permanent work from home in India? *myHQ Digest*. https://digest.myhq.in/7-indian-companies-offering-work-from-home-facility/

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Job diagnostic survey. *PsycTESTS Dataset.* https://doi.org/10.1037/t02285-000C

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex: Pearson Education Limited, 1*(2).

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment, 20*(1), 19–33. https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x

Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd rev. ed.). University of Chicago Press.

Hatfield, S., Pearce, J. (2022, April 21). New ways of leading hybrid teams. *Deloitte United States.* https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/leading-hybrid-teams.html

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hopkins, J., Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability, 15*(4), 3086. https://doi.org/10.3390/su15043086

Jatau Abubakar, I., Wimmer, B. C., Bereznicki, L. R., Dwan, C., Black, J. A., M. Bezabhe, W., M. Peterson, G. (2020). Development and validation of an atrial fibrillation knowledge assessment tool (AFKAT). *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(5), 1721. https://doi.org/10.3390/ijerph17051721

Karasek, R. A., join. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285. https://doi.org/10.2307/2392498

Keane, J., Heiser, T. (2021, July 22). 4 Strategies for Building a Hybrid Workplace that Works. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2021/07/4-strategies-for-building-a-hybrid-workplace-that-works

King's College London. (2021). *New ways of working: The lasting impact and influence of the pandemic*. Available online: https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/New-ways-of-working.pdf

Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Fourth. ed. Guilford Pulications.

Knight, R. R. K. (2020, October 7). How to manage a hybrid team. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team

Korunka, C., Kubicek, B. (2018). *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice*. Springer.

Krishnan, T. N., Poulose, S. (2016). Response rate in industrial surveys conducted in India: Trends and implications. *IIMB Management Review, 28*(2), 58. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2016.05.006

Kubicek, B., Paškvan, M., Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice* (45–63). Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-54678-0

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology, 28*(4), 563–575. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Lee, T.-C., Peng, M. Y.-P., Wang, L., Hung, H.-K. (2021). Factors influencing employees' subjective wellbeing and job performance during the COVID-19 Global Pandemic: The perspective of social cognitive career theory. *Frontiers in Psychology, 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.577028

Lockett, E. (2023, April 14). *Your guide to understanding and managing workplace stress*. Healthline Media. https://www.healthline.com/health/stress/workplace-stress#causes

Malik, P., Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management, 30*(4), 610–631. https://doi.org/10.1108/jocm-09-2016-0176

Miller, S. (2022, July 29). *Distinguish flexibility from autonomy in return-to-work policies*. SHRM. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/flexibility-vs-autonomy-in-return-to-work-policies.aspx

Mishra, P., Gupta, A., Pandey, C., Singh, U., Sahu, C., Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia, 22*(1), 67. https://doi.org/10.4103/aca.aca_157_18

Moglia, M., Hopkins, J., Bardoel, A. (2021). *Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: Towards policy coherence.* MDPI AG. http://dx.doi.org/10.20944/preprints202108.0013.v1

Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Nasscominsights. (n.d.). BFSI GCCS — the road ahead. *Nasscom | The Official Community of Indian IT Industry*. Retrieved January 19, 2024, from https://community.nasscom.in/communities/gcc/bfsi-gccs-road-ahead

Nunnally, J., Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Popma, J. (2013). The janus face of the "new ways of work": Rise, risks and regulation of nomadicvolmer work. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.2376713

Prem, R., Kubicek, B., Uhlig, L., Baumgartner, V. C., Korunka, C. (2020a). Development and initial validation of a scale to measure cognitive demands of flexible work. *Center for Open Science*. http://dx.doi.org/10.31234/osf.io/mxh75

Reisinger, H., Fetterer, D. (2021, October 29). Forget flexibility. Your employees want autonomy. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy

Reporting, A. (2022, August 31). Taking control: Can hybrid work without autonomy? *Worktech Academy*. https://www.worktechacademy.com/taking-control-can-hybrid-work-without-autonomy/

Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2015). Multiple-indicator multiple-cause (MIMIC) Model. In: *A beginner's guide to structural equation modeling* (Second, 192–198). Routledge.

Shockley, K. M., Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work — family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 71*(3), 479–493. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006

Smet, A. D., Dowling, B., Mysore, M., Reich, A. (2021, July 9). It's time for leaders to get real about hybrid. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid

Smite, D., Christensen, E. L., Tell, P., Russo, D. (2023). The future workplace: Characterizing the spectrum of hybrid work arrangements for software teams. *IEEE Software, 40*(2), 34–41. https://doi.org/10.1109/ms.2022.3230289

Son, H. (2021, March 18). Goldman's junior bankers complain of crushing workload amid SPAC-fueled boom in Wall Street deals. *CNBC.* https://www.cnbc.com/2021/03/18/goldman-sachs-junior-bankers-complain-of-crushing-work-load-amid-spac-fueled-boom-in-wall-street-deals.html

Spiegelaere de, S., Gyes van, G., Hootegem van, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. Human factors and ergonomics in manufacturing. S*ervice Industries, 26*(4), 515–527. https://doi.org/10.1002/hfm.20666

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*(2), 227–242. https://doi.org/10.1177/0022022106297301

Volmer, J., Spurk, D., Niessen, C. (2012). Leader — member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 456–465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005

Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P.-L., Chan, A. H. S. (2021). The interplay of socioecological determinants of work–life balance, subjective wellbeing and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(9), 4525. https://doi.org/10.3390/ijerph18094525

Yang, E., Kim, Y., Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate, 25*(1), 50–76. https://doi.org/10.1108/jcre-04-2021-0015

Received 20.01.2024

Гибридное рабочее место: вклад автономии в субъективное благополучие работников в сфере финансовых услуг и страхования

ДАТТА Паллави
(ответственный автор)
ORCID: 0000-0003-3524-039X
Университет Христа, Бангалор, Индия

БАЛАСУНДАРАМ Сатьясилан
ORCID: 0000-0001-9593-871X
Университет Христа, Бангалор, Индия

АРАНХА Рекха Хита
ORCID: 0000-0002-5853-6698
Университет Христа, Бангалор, Индия

НАИР Шридеви
ORCID: 0000-0002-1529-4297
Университет Христа, Бангалор, Индия

Аннотация. *Цель*. В условиях высокой важности субъективного благополучия в формировании производительности труда сотрудников, особенно в условиях растущей обеспокоенности по поводу здоровья и внедрения гибридных моделей работы[1], специалисты по управлению персоналом активно ищут эффективные стратегии для повышения благополучия сотрудников. Целью данного исследования является разработка и валидация шкалы оценки автономности при гибридном режиме работы, а также изучение потенциального вклада автономности в субъективное благополучие сотрудников. *Методология*. Первичные эмпирические данные были собраны в форме опроса сотрудников, работающих в секторе банковского дела, финансовых услуг и страхования (*banking, financial services and insurance, BFSI*) в Бангалоре, Индия (*N* = 440). Для разработки шкалы использовалась методология ДеВеллиса, а для проверки гипотез использовался множественный регрессионный анализ. *Результаты*. Автономность в гибридной работе вносит положительный вклад в благополучие сотрудников, при этом автономия местоположения внесла наибольший вклад (31,4%), за ней следуют автономия планирования (17,4%) и автономия времени (7%). Однако измерение автономии принятия решений не показало значимой связи с субъективным благополучием. Практическая значимость исследования. Это исследование помогает лицам, принимающим решения, понять связь различных форм трудовой автономии с благополучием сотрудников и оценить меняющийся ландшафт организационной психологии. Исследователи могут использовать разработанную шкалу для изучения влияния автономии на различные результаты работы сотрудников, такие как производительность и удовлетворённость работой, в различных отраслях и странах, тем самым расширяя её применимость. *Оригинальность*. Обзор литературы показывает, что ранее в Индии или какой-либо другой стране не проводились исследования, аналогичных настоящему исследованию, в контексте развития гибридной работы.

Ключевые слова: трудовая автономия, субъективное благополучие; гибридное рабочее место; разработка шкалы; валидация шкалы; сектор BFSI.

1 В данном исследования авторы исходят их определения «**гибридного режима работы**» (*hybrid work*), предложенного Дж. Хопкинсом и А. Бардоэлем: «рабочее соглашение, при котором сотрудники делят своё время между традиционным рабочим местом и удалёнными местами, например, дом или «третьи места», такие как коворкинги, библиотеки или кафе» (Hopkins, Bardoel, 2023). При этом авторы отмечают, что хотя универсального определения «гибридного режима работы» нет, общая тенденция подчёркивает гибкость сотрудников (King's College London, 2021). — ***Прим. ред.***

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 275–296.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-275-296

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Феномен «профессия»: возможные измерения. Часть вторая

ТОЛОЧЕК Владимир Алексеевич
ORCID: 0000-0003-1378-4425
Институт психологии РАН, Москва, Российская Федерация

Аннотация. *Цель*. Цель исследования — изучить и описать профессию как одну из форм трудовой активности человека, как исторически эволюционирующий феномен, способный порождать новые феномены. Автором выдвигаются следующие гипотезы. 1. Исторически изменяются формы и виды трудовой активности человека, которые «кристаллизуются» в немногих устойчивых формах. 2. Имеет место множество разных проявлений форм и видов трудовой активности человека, которые всегда культурно обусловлены. 3. Сложные, многогранные социальные феномены (труд, профессия, карьера) могут быть адекватно представлены посредством согласованных систем их описания. Объект исследования: феномены «труд» и «профессия». Предмет исследования: формы трудовой активности человека. *Метод*. Исследование строится на методах предметно-категориальный анализа и историко-эволюционный анализа. Представлен опыт реализации интегративного, проблемного подхода в анализе феномена «труд», точнее, форм трудовой активности человека. В первой части статьи (Толочек, 2024) использовались теоретико-методологический анализ литературных источников, во второй (настоящей работе) — историко-эволюционный подход; в третьей — будут использованы результаты эмпирических исследований. Критически рассматривается понимание труда (работы) в марксизме, гуманистами (Т. Мором, Т. Кампанеллой), другими учёными. Анализируются исторические условия зарождения и становления трёх основных форм трудовой активности человека — работа, ремесло, профессия — их особенности, эволюция. Доказывается, что три выделенные формы есть производное не только технологий деятельности, но и социальной организаций человеческих сообществ в разные исторические эпохи; они есть социальные конструкции, в которые погружены технологии предметной деятельности; они есть особенные социокультурные среды, в которых человек находится, которым вынужден подчиняться, которые оставляют ему большие или меньшие возможности для изменения деятельности и себя как деятеля. *Результаты*. Предложено определение трёх форм трудовой активности человека. Работа — деятельность, представленная множеством отдельных действий, которые могут по-разному сочетаться, дробиться, распределяться между разными исполнителями, осуществляться в разное время; специальная подготовка субъекта не предполагается. Ремесло — деятельность, технологически существующая как целое, завершающаяся производством конечного продукта (услуги) в заданном пространстве-времени; подготовка субъекта однократная в одном пространстве-времени. Профессия — специализированная деятельность организованного множества людей с широким диапазоном дискретных технологических процессов производства конечного продукта из исходных материалов при его раздельной подготовке на каждой отдельной стадии технологии, в которых люди как субъекты участвуют ограниченно — в производстве части продукта; подготовка субъекта многократная, проводится в разном пространстве-времени. *Практическая значимость.* Историческая тенденция в эволюции всех форм — понижение значимости физического выживания человека и возрастание возможности и условий для его самореализации в сфере труда посредством конструирования социально-культурных сред. Эти закономерности

Адрес: 129366, Москва, ул. Ярославская, 13. **E-mail:** tolochekva@mail.ru

могут и должны использоваться для конструирования профессий будущего, или шире — разнообразных форм и видов трудовой активности человека.

Ключевые слова: труд; профессия; ремесло; работа; формы трудовой активности.

Введение

Нормальная стадия развития науки, по Т. Куну, дисциплинарно организованного знания, наступает, когда в изучаемом объекте выделяют свой предмет с определённостью метода исследования, согласованного понятийного аппарата. В отечественных психологических исследованиях объяснимо акцент ставится на социально-психологических и психологических аспектах деятельности и её субъекта. В то же время физические, экономические, да многие социальные аспекты элиминируются иногда осознанно, чаще — как не включённые в заданный предмет исследования, как не входящие в «круг понятий». Таким образом, в поле внимания психологов включены большие классы явлений при не менее обширных исключённых из анализа. В стадии нормального развития дисциплины это рационально, так как такая рационализация позволяет интегрировать и согласовывать деятельность учёных, используемых и разрабатываемых ими научных подходов, получаемое множество разнородных данных.

Однако при ускоряющейся эволюции многих фрагментов социальной действительности, современных профессий в том числе, с появлением и расширением классов нежелательных явлений (маргинализм, выгорание, нестабильная занятость, работа не по специальности), с осознанием учёными этих негативных явлений, требующих внимания и последовательного изучения (Водянова, 2010; Пряжников, 2010; 2018; Рубцова, Леньков, 2023; Толочек, 2021; 2024), необходимо проводить регулярный своего рода аудит того, что вошло и что ранее не входило в «круг понятий», равно как и методологическая рефлексия методов изучения феноменов, состояния понятийного аппарата, содержания устоявшихся понятий. Периодические изменения научных парадигм, традиций и даже типов «рациональности», по В. С. Стёпину, по М. К. Мамардашвили, требуют не только собственно дисциплинарных коррекций изменения, но и прояснений вызревающих социальных запросов. Нередко новые социальные запросы концептуально не оформлены, не представлены как чёткие новые цели и новые задачи. Наши размышления об эволюции фрагментов социальной действительности, о будущем профессий в том числе, должно предваряться методологической рефлексией наших подходов к их изучению, анализом исторических предпосылок их появления и изменения.

Признавая обширность затронутой темы, представим необходимые ограничения. Основная тема наших исследований — феномен «профессиональная карьера» (далее ПК). Рассматривая карьеру не в её широком понимании, а, прежде всего, как процессы, состояния и формы профессионального становления субъекта (ПСС) на протяжении его трудовой жизни, естественно задать ряд вопросов. Что есть «профессия»? Чем она отличается от других форм трудовой активности человека? Когда эта форма стала зарождаться, стала массовой? Когда в профессиях, в свою очередь, стал зарождаться особый феномен «карьера»?

Предложим необходимые уточнения. «Стартовым» предметом исследования, вероятно, должен быть назван не труд (с очевидной идеологической нагруженностью понятия, устоявшихся научных традиций его объяснения, высоким статусом научных авторитетов, его представлявших), а пра-формы труда, названные нами формами трудовой активности человека.

Очевидно, что при расселении человека в разных ареалах планеты, в разных геофизических и климатических условиях, в отношениях человека с окружающей средой складывались многообразные формы и виды его деятельности, среди которых могли быть и такие, структуры которых могли выступать основой для множества специфических форм и видов деятельности человека.

Цель исследования

Цель исследования — изучить и описать профессию как одну из форм трудовой активности человека, как исторически эволюционирующий феномен, способный порождать новые феномены. Выдвигаются следующие гипотезы. 1. Исторически изменяются формы и виды трудовой активности человека, которые «кристаллизуются» в немногих устойчивых формах. 2. Имеет место множество разных проявлений форм и видов трудовой активности человека, которые всегда культурно обусловлены. 3. Сложные, многогранные социальные феномены (труд, профессия, карьера) могут быть адекватно представлены посредством согласованных систем их описания. *Объект исследования*: феномены «труд» и «профессия». *Предмет исследования*: формы трудовой активности человека. *Методы исследования*: предметно-категориальный анализ, историко-эволюционный анализ.

В настоящей статье продолжен опыт реализации интегративного подхода в анализе фрагментов социальной действительности, выступающих объектом разных дисциплин, и усечённо как предмета психологии. Одним из способов преодоления «атомарного» анализа в разработке научных и научно-практических проблем нам видится использование комплекса подходов, совместимых, взаимно дополняющих друг друга, отвечающих классу решаемых научных задач. В первой части работы (Толочек, 2021а; 2021б; 2022) использовались теоретико-методологический анализ литературных источников, во второй (настоящей статье) — историко-эволюционный подход. В третьей части будут представлены результаты эмпирических исследований.

Феномен «труд»: исторические экспликации и идеологемы

Напомним, что, согласно К. Марксу, труд есть «процесс… в котором человек своей собственной деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой» (Маркс, 1967, с. 188). Это понимание труда согласованно поддерживалось отечественными учёными: «Определенное отношение человека к природе — первая сторона труда. Преобразуя внешнюю природу, человек вместе с тем преобразует и свою собственную природу. Изменение внешней природы есть в первую очередь приспособление предметов к потребностям человека. …Вторая сторона труда — общественный характер отношения людей друг к другу по поводу условий, процесса и результата трудового отношения к природе» (Фролов, 1980, с. 376). Для К. Маркса понятие «труд» выступало важным звеном, объясняющим механизмы общественного производства (в цепочках преобразований товар — деньги — товар), с одной стороны, с другой — становления капиталистического производства (деньги — товар — деньги). Другими словами, понятие «труд» служило объяснением становления и развития макроэкономики; в русле психологии труда мы решаем задачи другого класса и масштаба.

По К. Марксу, труд включает «простые моменты»: 1) целесообразную деятельность, или сам труд; 2) предметы труда; 3) средства труда; 4) результат труда. Эти компоненты получили соответствующую дисциплинарную огранку как «психологические признаки труда», в качестве которых выступают: 1) сознательное предвосхищение социально ценного результата; 2) сознание обязательности достижения социально фиксированной цели; 3) сознатель-

ный выбор, применение, совершенствование или создание орудий, средств деятельности; 4) осознание межличностных производственных зависимостей и отношений (Климов, 1988; 2004). Профессия рассматриваются как часть труда: «область приложения сил человека … как субъекта труда. ...Общность людей, занятых определенного рода трудовыми функциями. … Деятельность, работа профессионала, т.е. сам процесс реализации трудовых … функций» (Климов, 1988, с. 107), а также — «область проявления личности», реальность, «творчески формируемая субъектом» (Климов, 2004). Творческие, созидательные аспекты труда и профессиональной деятельности выделяют и другие учёные (Зеер, 2003; Пряжников, 2010).

Но такое понимание труда было не всегда. В раннем, среднем и позднем христианстве священники — Иоан Златоуст, Блаженный Августин, Святой Филарет, Иоан Кронштадский и другие — регулярно и в целом согласованно истолковывают содержание наказания Адама, первого человека («в поте лица твоего будешь есть хлеб») (Ветхий завет, 3: 19), не оставляющего сомнения в сущности труда; наказания, распространённого и на всех последующих людей. Но и без разъяснений мудрецов нам понятны его признаки: трудный, тяжёлый, тяжкий, тернистый, осложнённый, нелёгкий, непростой.

В размышлениях выдающихся гуманистов, авторов проектов идеального общества, мы не находим «гимна труду», а, напротив, — отражение его тяжести — и потому необходимости строгой регламентации как реализации справедливого распределения между людьми и, по возможности, передачи наиболее тяжёлых видов «людям второго сорта» — преступникам, военнопленным, нарушителям общественных норм. На острове Утопия Томаса Мора (книга написана в 1516 г.) наиболее тяжёлым считается ведение сельского хозяйства: «... граждане, *переселяются туда по очереди*» на два года «чтобы никому не пришлось п*ротив воли* слишком *долго … вести суровую жизнь*» (Мор, 1935, 101-102; здесь и ниже курсивом выделено нами — ТВ); «У всех мужчин и женщин есть одно *общее занятия — земледелие, от которого никто не избавлен*» (там же, с. 108); «Кроме земледелия … каждый изучает какое-либо одно ремесло», «каждый вырастает, учась отцовскому ремеслу», «Но если кто имеет влечение к другому занятию, то такого человека путем усыновления *переводят в какое-либо другое семейство...*» (там же, с. 109). Сообщество выбирает наиболее достойных на пожизненное руководство людьми. Главная «забота и наблюдение» выборных руководителей общины — «чтобы *никто не сидел праздно*» (там же, с. 110). «Власти … не хотят *принуждать граждан к излишним трудам*. Учреждение этой *повинности* имеет … только ту цель, чтобы обеспечить … всем гражданам … времени *после телесного рабства* для духовной свободы и образования» (там же, с 116). «*Все работы, требующие несколько большей грязи и труда исполняются рабами*» (там же, с. 121); «имеется лишь немного лиц, которые освобождены от прочих трудов и приставлены к учению» (там же, 134); «*рабы постоянно заняты работой* … и закованы в цепи» (там же, с.155). Если рабы от работы «уклоняются …или производят их слишком вяло, то их …поощряют ударами» (там же, с. 68).

На другом острове в «городе Солнца» Томаза Кампанеллы (книга написана в 1602 г.) царит такая же строгая и справедливая регламентация труда, учения, досуга. Группы из трёх мальчиков изучает один из иностранных языков. «Им не дают покоя … чтобы они могли … воспользоваться им для своей пользы и знания. В виде отдыха их водят в поле, где они упражняются в беге, в стрельбе из лука, в метании копья» (Кампанелла, 2021, с. 34–35). «Дома, спальни, постели и другие необходимые вещи составляют общее достояние. Каждые шесть месяцев *начальство определяет*, кому где спать» (там же, с. 36); «*Надсмотрщик и надсмотрщица посылают вечером мальчиков спать … а утром распределяют их на работу поочередно*» (там же, с. 38); «часто их работы оказываются даже больше, чем нужно» (там же, с. 54); «все общественные должности, искусства, ремесла и работы *распределены между всеми*

… каждому достается на долю менее четырех часов работы в день. Остальное время солярий может проводить в приятных занятиях, диспутах, в чтении, разговорах, писании, прогулках, умственных и физических упражнениях»; «Соляриям не разрешаются игры, требующие сидячего положения» (там же, с. 55); «*ни один физический недостаток не обрекает человека на праздность*, за исключением разве дряхлых стариков, да и они приносят пользу тем, что дают полезные советы. Хромой несет караульную службу» (там же, с. 58); «Слепой … разбирает шерсть и сортирует перья для матрасов и подушек. … кто потеряет и глаза, и руки… дают возможность приносить пользу своим слухом или голосом и т.д. … *у кого остается хотя бы один пригодный орган, тот исполняет им какую-либо работу*, его, например, отправляют на поле, где он является *надсмотрщиком или караульным*» (там же, с. 59); «они продают также и *военнопленных, если они не нужны им для земляных и других тяжелых работ*, производимых за городом» (там же, с. 74).

Иллюзий о лёгкости труда и его привлекательности для человека не было и у большевиков, в 1917 г. совершивших вооружённый переворот в России, и в последующие несколько лет готовивших всемирную социалистическую революцию. Так, например, Н. И. Бухарин в «Программе коммунистов» строительство государства нового типа связывал с необходимостью введения «*всеобщей трудовой повинности*» и установления «*строгой трудовой дисциплины*» (Бухарин, 1918). И первое, и второе стало реальной практикой в отношении рабочих крупных предприятий в 1918–1920-х гг.

У Адама Смита в книге о «богатстве народов» (первый раз изданной в 1776 г.) мы также не найдём примеров духовного развития человека в труде; самое многое, что может быть — специализация, рост производительности и оплаты труда; самым тяжёлым и неспециализированным также признается сельскохозяйственный труд (Смит, 2021). Двумя столетиями позже И. И. Мечников, рассуждая о здоровой и продолжительной жизни, подчёркивал необходимость регулярной физической активности, но физический труд без ущерба для здоровья человека считал допустим лишь очень ограниченно — не более четырёх часов (Мечников, 1988).

В середине XIX в. становление марксизма как научного и политического течения во многом предопределялось именно тяжёлыми условиями труда рабочих. Примечательно, что К. Маркс находил чрезмерно тяжёлым не только труд пролетариев, но и учёных, также подвергаемых эксплуатации со стороны капитала (Маркс, 1967). На рубеже XIX и XX ст. Ф. У. Тейлор и его сподвижники (Ф. Джилбрет и другие) стремились найти формы рационализации, позволяющие повышать производительность труда рабочего и при этом «*не доводить его до изнурения*» (Шейлдрик, 2001, с. 68). В этот же период закладываются основы новой научной дисциплины, физиологии труда, цель которой — «*приспособить работу к людям*, указать пути для щадящего использования рабочей силы, *избежать бесполезных напряжений и утомления* …подойти к рациональным и экономически выгодным формам работы» (Леман, 1967, с. 8).

Из представленных выше источников едва ли следуют выводы о позитивной роли труда в жизни человека, о труде как источнике развития его духовных сил, о преобразовании человеком самого себя в труде, как это утверждается в марксизме, в согласных с ним концепциях. Только в последней четверти XX в. появляются регулярные утверждения психологов о возможности развития человека в процессах труда, его творческого самосозидания, о возможности творческого преобразования своего труда (Зеер. 2003; Климов, 2004; Пряжников, 2010). В то же время другие психологи говорят о профессиональных деструкциях и деформациях, о профессиональном выгорании, становящихся массовыми явлениями (см. обзор: Толочек, 2021в; 2024).

Сделаем промежуточные обобщения. На рубеже двух тысячелетий отечественные психологи стали констатировать возможность развития, творческого самосозидания, самоактуализации человека в труде. Надо полагать, что подобное возможно далеко не во всех его формах, не при любой его тяжести и напряжённости. Напомню, что А. Маслоу полагал, что феномен самоактуализации присущ лишь 1% людей, размышляя при этом на примере опроса студентов вуза. В какой мере обязательный, а нередко и принудительный труд может создавать благодатные условиях для развития человека как личности? Рассмотрим основные формы трудовой активности как комплексы условий, скорее благоприятствующих или затрудняющих развитие человека.

Если мы признаём феномен труд в его разных формах (работа, ремесло, профессии) социальными по своей природе, то должны признавать и особенности его толкования в русле разных подходов. «Социальное есть …*объективная данность*, обусловливающая индивидуальное сознание и поведение …и определенным образом интерпретируемая людьми реальность. …смысловое содержание понятия «социальное» необходимо рассматривать в контексте научной позиции того или иного исследователя или целой школы. *Значения данного понятия варьируют в зависимости от теоретических и методологических ориентаций*» (Резник, 2008, с. 88). Поэтому открытыми остаются вопросы — за минувшие столетия изменилась сущность труда или лишь некоторые его условиях? Говоря о разных проявлениях труда, учёные и мыслители подразумевают его разные виды, его разную интенсивность, продолжительность или формы организации? В объяснении труда преимущественно доминирует научный анализ биохимических, физиологических, морфологических, психофизиологических, психологических эффектов, или их объяснение более подчинено идеологемам? В какой временной перспективе обычно рассматривается труд и его физиологические, психологические и социальные следствия? Это следствия труда или его той или иной организации и регламентации? Как в объяснении труда соотносятся научные концепции и идеологемы?

Феномен «профессия»: праформы, их эволюция

Обзор литературных источников и освещение основных вопросов эволюции труда, названных формами трудовой активности человека, нами проводились ранее (Толочек, 2018; 2021а; 2021б; 2022). По прошествии трёх лет ничего не изменилось; в настоящей работе используются фрагменты более развернутого анализа, проведённого раньше. Приступая к обсуждению исторической эволюции форм трудовой активности человека, сразу признаем, что в этой области можно лишь делать обоснованные предположения, опираясь на весомые аргументы, рассматривая возможные альтернативы. Минувшая реальность в её прямой экспликации нам недоступна. В её описании более достоверные факты часто соседствуют с научными лакунами. Ранее предложенные учёными исторические реконструкции, остаются научными предположениями, реконструкциями, отражающими не только наши знания, но и социальную обусловленность его «идеологизированных» видов, по К. Мангейму (Леонтьев, 1982; Поршнев, 1974; Шкуратов, 1997).

В разных литературных источниках довольно непротиворечиво представлены основные этапы эволюции человечества (с принятыми в историографии допустимыми хронологическими интервалами). Становление ***работы*** как одной из первых выделившихся форм труда можно датировать примерно восьмым–десятым тысячелетиями до н. э. Становление данной формы «можно связывать с первыми «актами» неолитической революции — разделением земледелия и скотоводства (около 10-30 тыс. лет назад); её массовые формы можно связывать с периодом становления крупных централизованных государств и широкой практики исполь-

зования наёмного и принудительного неквалифицированного труда. Работа-деятельность не предполагает наличия общего и специального образования человека как субъекта, его продолжительного и специального обучения, его подготовки к самостоятельному выполнению рабочих функций. Она не предполагает наличие выраженных профессионально важных качеств (ПВК), способностей, подготовленности, опыта человека. Последовательность отдельных актов работы может быть хаотичной, нерациональной, не планируемой, актуализируемой самими процессами выполнения отдельных действий» (Толочек, 2021а, с. 124). В форме «работа» чаще преобладает низкая мотивация и незаинтересованность работника в качестве её результатов, вследствие крайне низкой производительности труда, однообразия действий, отделённости работника от продукта (отчуждения, по К. Марксу), сравнительная лёгкость замещения одного работника любым другим человеком, животным, силами природы, механизмами также не содействуют личностной погружённости в работу. Почасовая или сдельная форма оплаты ориентирует человека на «количество единиц» труда (число изделий, время исполнения, погонные или кубические метры земли, килограммы перенесённого груза и тому подобное).

Исторически второй базовой формой трудовой активности выступает ***ремесло*** как «специализированная систематически выполняемая деятельность с широким диапазоном технологических процессов, обеспечивающих производство конечного социально значимого продукта из исходных материалов. Как определившаяся форма ремесло появляется около 6–10 тыс. лет назад, в период … первых устойчивых поселений людей, первых городов и специализации людей в разных видах деятельности. Становление этой формы есть второй «акт» неолитической революции — отделение ремесел от земледелия и скотоводства. Ремесло как социальные, биологические и технические технологии нередко «протекает» без продолжительной остановки отдельных процессов производства (кочевое животноводство); с чётко определённым предметом и средствами труда, чёткими целями, субъектным и внешним контролем количества и качества продукта (товаров, услуг). Эта форма деятельности предполагает продолжительное специальное обучение, единое по форме и часто однократное по времени, поэтапную подготовку человека к самостоятельному выполнению рабочих функций. Ремесло требует наличия специальных способностей, ПВК, накопления должного опыта. Оно характеризуется сочетанием внешнего и внутреннего контроля качества и количества продуктов. Эта деятельность существует как целостные цепочки актов включённости человека в общественные отношения, в региональное разделение труда. Нередко она существует как реорганизация внутрисемейных отношений людей при их подчинении задачам деятельности, длительном включении многих членов семьи в технологические процессы (часто — в продолжение всей жизни человека)» (там же, с. 125). Важная характеристика ремесла — не почасовая оплата, а вознаграждение по факту получения конечного продукта, готовности потребителя его приобрести.

Третьей базовой формой можно считать ***профессию***, или точнее — профессиональную деятельность человека. Её особенности представим так: «специализированная постоянно или систематически выполняемая деятельность с широким диапазоном технологических процессов, обеспечивающих производство конечного социально значимого продукта из исходных материалов при их раздельной подготовке на каждой отдельной стадии технологии, в которых люди как субъекты участвуют ограниченно — в производстве незначительной части конечного продукта. Как определившаяся форма профессии существуют немногим более 800 лет» (там же, с. 125). Зарождение, становление и развитие этого феномена «можно связывать с появлением в Европе первых университетов и становлением традиционных

систем обучения», с расширяющейся практикой «использования наемного квалифицированного труда (священников, юристов, военных, врачей, фармацевтов) при сформировавшейся системе разделения труда товарного обмена (работодатель — работник — рынок — капитал)» (там же, с. 125), а также с появлением и распространением больших наёмных армий, с развитием мануфактур. Становление третьей формы — «профессиональной деятельности» — предполагало наличие ряда функционирующих социальных институтов, а не только процессов общественного разделения труда и появления устойчивых поселений, что было достаточно для выделения ремесла из других форм трудовой активности. В профессиональной деятельности чётко определены предмет и средства труда, цели, регулируемые субъектным и внешним контролем, регламентирующими количество и качество продукта (товара, услуг). Эта деятельность предполагает наличие общего и специального образования, продолжительное специальное обучение (включающее теоретические дисциплины, семинарские и практические занятия, «производственную» практику), поэтапную подготовку к самостоятельному выполнению рабочих функций, наличие определённых способностей, ПВК, компетенций. Организационно профессии функционируют в масштабе страны; поддерживаются и регулируются системой высших и средних учебных заведений, корпусом специально подготовленных преподавателей, инструкторов и наставников. Стандартны обучения и деятельности обстоятельно документированы и регламентированы; централизованно определены и утверждены критерии оценки квалификации субъектов, оплаты их работы за её продолжительность (почасовой оплаты, иногда — без относительно к её результатам, за факт участия в общественном разделении труда, иногда — за демонстрацию лояльности руководителю), регламентов труда и отдыха. Профессиональная деятельность предполагает длительное включение человека в трудовые процессы» (там же, с. 125).

Итак, в бесконечном многообразии форм трудовой активности мы выделяем три базовых формы — работу, ремесло, профессию, — которые были доминирующими и типичными для определённых стадий истории человечества, компоненты которых в разных комбинациях сохраняются и будут использоваться в построении новых видов деятельности. Часть характеристик трёх форм можно рассматривать как континуальные, часть — как дискретные. Рассмотрим сопутствующие условия становления трёх форм.

В период становления первых крупных государств (4–6 тыс. лет до н. э.) и зарождения первых цивилизации (Междуречье, Египет, позже Греция, Карфаген, Древний Рим и др.) велись регулярные войны, обычно инициируемые монархом зарождающегося крупного государства. Победители захватывали большое количество пленников, которых превращали в рабов. Обычно норма разделения добычи была «50:50»: половину всего получал монарх, остальное распределялось между воинами. Таким образом, в «одних руках» регулярно сосредотачивались большие массы людей, которых принуждали выполнять работы, нередко не имеющих чётких временных и пространственных границ. Для такой организации труда были характерны «великие стройки» — каналы, крепости, дороги, мосты, храмы, возводимые на протяжении десятилетий и даже столетий; это была «работа» — извне организованная деятельность «без конца и начала». Её отличительные черты — недостаточные планирование, орудия труда, учёт количества и качества сделанного, высокий травматизм и, понятно, незаинтересованность людей, их стремление с самосбережению, к минимизации усилий. И веками позже эти «родовые черты» сохраняются при строительстве новых и поддержании в порядке старых сооружений, для этого регулярно привлекают крестьян ближайших деревень, военнопленных, преступников, наёмных рабочих. На протяжении

столетий эта форма регулярно воспроизводится, мало изменяется в восприятии субъекта, в его отношении к «социально заданным целям».

При зарождении городов, как правило, находящихся на пересечении торговых путей, выступающих местом обмена товаров, создаются условия для специализации деятельности и производства необходимого для данного региона. Зарождается форма ремесла, которая поддерживается кабальными отношениями между городом и деревней, относительной закрытостью города и региона для свободного обмена товарами (Кушнер, 1922; Россел, Ведюшкин, 1999; Харитонович, 1999; Шевеленко, 1999). Как правило, население города поддерживало монарха в его борьбе с крупными феодалами, что способствовало активному участию ремесленников в управлении городом, выстраиванию их отношений между собой, с представителями других ремёсел и социальных групп. Ремесло — «плоть от плоти» феодализма, оно вырастало и вращивалось в жёсткую систему феодальных отношений. Натуральный обмен и ремесло были почти синонимы. В Европе в XIII — XVII вв. сложился «классический» тип цеховой организации ремесленников: опора королю, участие в управлении городом, типовые цеховые уставы. Ремесленники активно препятствуют приходу «чужаков», привозу аналогичных товаров, расширению рынка и появлению конкурентов. Знания консервируются в границах семьи и корпорации (Россел, Ведюшкин, 1999; Харитонович, 1999).

Расширение территории государств, усиление централизованной власти в Европе в начале второго тысячелетия пошло по типу техногенных цивилизаций и сопровождалось развитием торговли, финансовой системы, мореплавания, сферы образования (появление школ и университетов), использования в производстве технически сложных машин и научных технологий, в армии и на флоте — огнестрельного оружия. Захватывались и осваивались новые территории, появлялись крупные наёмные армии и флоты; расширялись сети мануфактур и университетов. Всё более признавалась необходимость массовой подготовки специалистов (священников для приходов; младших командиров для армии; юристов и управленцев для промышленности; преподавателей для университетов и разных школ). Развивающееся знание становится товаром, активно включённым во многие сферы жизни общества. Сохраняющиеся сословные ограничения препятствовали нововведениям, вступали с ними в конфликты, которые периодических приводили к социальным потрясениям.

Следствиями развития разных сфер и расширения масштаба деятельности людей становились эффекты взаимосвязей и порождения новых профессий (Толочек, 2024). Если работа преимущественно оставалась частным делом работодателя и наёмного работника, отдельными актами в ограниченном пространстве-времени их отношений; если ремесло было ориентировано на поддержание стабильности социальных позиций человека в системе общественного распределения труда и сложившегося общественного строя, активно поддерживаемые ремесленниками на протяжении десятилетий и столетий, то становление профессии вело к расширению физического и социального пространства бытия человека, выходящего за границы города, региона, страны, континента, вело к появлению разных степеней его свободы (физической, социальной, психологической), вовлечение в деятельность новых категорий людей.

Пространство-время эволюции базовых форм трудовой активности человека

Выделенные нами как базовые, как основные формы трудовой активности человека — работа, ремесло, профессия, — различаются содержательно, структурно, организационно.

В русле задач нашего исследования можно выделить не менее двух десятков критериев их различения (Толочек, 2021а, с. 121–122).

1. Представления человека о целях и задачах деятельности.

2. Продолжительность и дифференцированность технологических циклов.

3. Формы обучения и подготовки субъекта (продолжительность, регламентация, специализация).

4. Требования к качествам субъекта (подготовленности, способностям, ПВК, компетенциям).

5. Контроль и самоконтроль процесса и результата деятельности.

6. Мера самостоятельности субъекта в процессах деятельности (определение задач, времени работы, инструментов).

7. Полнота самореализации человека в трудовой деятельности.

8. Формы и возможности прерывания деятельности по инициативе субъекта.

9. Профессиональные деструкции, деформации, заболевания.

10. Мера дифференциации труда или не-труда (работы или внерабочих форм жизнедеятельности); мера свободы человека вне процессов его трудовой активности.

11. Продолжительность контракта участников совместной деятельности (работодателя/ наемного работника, мастера или подмастерья).

12. Вознаграждение (форма, регулярность, мера).

13. Формы самосохранения человека и профессиональной реабилитации.

14. Формы и возможности прерывания деятельности по инициативе субъекта.

15. Мера близости производителя к потребителю продукта (услуги).

16. Пространство деятельности (постоянное, вариативное, ситуативное).

17. Становление форм организации и самоорганизации субъектов (цеховые объединения, профсоюзы).

18. Формы участия социальных институтов в регулировании отношений участников совместной деятельности (прямое и косвенное, постоянное и эпизодическое, законодательное и этическое).

19. Отношения в системе «человек — общество — природа».

К названным выше также добавим ещё несколько немаловажных характеристик.

20. Средства деятельности — материальные, ментальные (степень их принадлежности субъекту).

21. Факторы эволюции форм трудовой активности.

22. Основные каналы поиска и найма субъектов; устойчивость пропорций представленности в профессии представителей разных поколений, выходцев из разных социальных когорт.

23. Эволюция профессиональных групп как социальных коллективных субъектов (динамика и особенности становления самосознания профессиональной группы).

24. Специфика типовых траекторий профессиональной карьеры.

25. Типовая оплата труда (за время работы, за продукт, за лояльность руководителю).

Завершая перечень, заметим, что к характеристикам труда (профессии в том числе) психологи относят лишь часть из названных нами (ввиду дисциплинарных ограничений «предмета») и что большую часть из выделенных критериев можно использовать и для описания разных современных видов деятельности человека — спорта, консультирования (семейного, организационного), предпринимательства. Согласно комплексу таких характеристик ту или иную деятельность можно определять как работу, ремесло или профессию; стадию личностной зрелости её субъекта; её назначение (обучение, тренировка отдельных функций, трудотерапия). Различая скорее дискретные или континуальные характеристики,

можно моделировать новые виды деятельности (как новые профессии, как виды занятости лиц с ограниченными физическими возможностями). Предложим сравнительное описание пространства-времени бытия трёх выделенных форм трудовой активности человека и раскроем содержательно некоторые из названных выше критериев.

Первый критерий

Представления человека о целях и задачах деятельности. Этот критерий Е. А. Климов выделял как первый, характеризующий трудовой пост, то есть конкретное место работы человека, его трудовую деятельность в общем пространстве профессии. При внимательном анализе проясняется, что в каждой из трёх базовых форм представления субъекта о целях и задачах заметно различаются.

Работа «характеризуется высокой индивидуальной вариативностью представлений о требованиях к качеству и количеству продукта, различиями субъективных представлений о целях и задачах деятельности; доминирующее отношения большинства людей — минимизация всех своих усилий. Отношения сторон определяются «на словах» как сравнительно свободные отношения (договорные) работодателя и наёмного работника, которые могут сравнительно быстро и легко расторгаться по решению лишь одной из сторон»; «вознаграждение — чаще минимально возможное ... Типичными формами работы являет труд рабочих-сдельщиков не предприятиях, её рафинированными формами — труд рабов, пленных, осуждённых, заключённых в лагерях, «гастарбайтеров», «дачных строителей», «городских нянь»; «Доминирующими мотивами работников часто выступают ориентация на допустимо низкое качество работы и самосбережение, ввиду низкой общей и профессиональной культуры работников, низкой оплаты, частого травматизма, их слабой юридической защищённости. Формы самоорганизации работников спонтанные, стихийные.... Вместе с тем как отдельные фрагменты («реликты») в общей структуре деятельности разные формы работы присутствуют едва ли не во всех других видах, едва ли не на всех уровнях и этапах профессионального становления субъекта» (Толочек, 2021а, с. 124). Исторически многие ремесла (ткача, портного, сапожника и другие) к середине XX в. были редуцированы до уровня работы, вследствие развития крупного машинного производства; то же самое стало возможным и посредством введения особых технологии (конвейера на сборке автомобилей, приборов и тому подобных устройств).

В базовой форме «ремесла» нет «отчуждения», по К. Марксу, производителя от продукта; как правило, продукты ремесленников долго служат людям. В классической форме цеховой организации количество и качество изделий строго регламентировалось уставом как по «высшей планке», так и по «низшей», ещё допустимого. При малой изменчивости технологий, материала, рынка сбыта представления «о целях и задачах деятельности» были сходными у всех мастеров (Россел, Ведюшкин, 1999; Харитонович, 1999; др.). На этой стадии эволюции трудовой активности человека порождаются разные формы самоорганизации ремесленников для контроля деятельности и продукции, рынков сырья и сбыта, для разрешения внутренних и внешних конфликтных ситуаций, для координация взаимодействия с представителями смежных ремесел, органов власти». «Структурно ремесло имеет одно-, двух- и трехуровневую социальную организацию (мастер — подмастерья — ученики). Нередко то или иное ремесло получает широкое распространение лишь в границах определённого региона» (там же, с. 124).

В настоящее время ремесло как таковое существует в формах деятельности портного, парикмахера, гравера, садовника, писателя, художника, мастера по изготовлению музыкальных инструментов. Как таковое оно более ориентировано уже не на «каноны» прошлого, а

на пожелания заказчика. Отсутствие прежних цеховых ограничений открывает широкие возможности «вариаций на тему», с учётом подготовленности и одарённости мастера (Водянова, 2010). Отсутствие прежнего жёсткого сокрытия профессиональных секретов, большая доступность информации, а также современные институты подготовки специалистов качественно изменяют форму ремесла, сближая его с профессией.

Пожалуй, самая жёсткая регламентация требований к человеку-деятелю была и до настоящего времени остается в форме профессии. С одной стороны, разделённость на автономные части подготовки и деятельности специалиста требует жёсткой регламентации и унификации всех его действий; с другой — широкий географический ареал приложения профессии также предполагает поддержание её стандартов. Разделение производства продукта на десятки и сотни операций, как и их исполнителей также делает обязательным соблюдение всех технологических норм. Таким образом, первый критерий («представления человека о целях и задачах деятельности») в наибольшей степени характеризует лишь форму ремесла и профессии.

Седьмой критерий

«Полнота самореализации человека в трудовой деятельности». В контексте нашего анализа можно утверждать, что в трёх выделенных формах такие возможности различны. Работа не предоставляет большие возможности для развития её субъекта. Ремесло по истории становления и функционирования налагает известные ограничения на количество и качество продукции, образ жизни мастера и всех членов его семьи. Эволюция человека как Мастера нередко сопряжена с изменением образа жизни, психологического и географического дистанцирования от своего цеха (примеры: образ Данилы-мастера в сказе П. П. Бажова «Каменный цветок»; жизнь и деятельность строителя Успенского собора в Московском Кремле Аристотеля Фиораванти; архитектора Исаакиевского собора Огюста Монферрана). В отдельных случаях человек, разрывая связи со своей корпорацией, мог уходить в неопределённость бытия «свободного художника»[1]. Профессия как активно эволюционирующая форма, имеющая множество квалификационных позиций и огромное разнообразие рабочих мест, предоставляет значительные возможности развития человека как личности и как субъекта и смягчает вероятные межличностные и личностно-групповые конфликты.

Двадцать первый критерий

«Факторы эволюции форм трудовой активности». В отношении этого критерия три формы принципиально разнятся. Выступая частным и мало зависимым от «целого», работа как деятельность есть решение частной задачи и более зависит от особенностей взаимодействия работодателя и исполнителя. Ремесло ввиду его автономности, самодостаточности, ограниченности арсенала средств деятельности, материала и всех ресурсов, встроенности в устоявшиеся социальные структуры, более поддерживает их стабильность, чем способствует их изменению и развитию. Профессии в этом плане имели особые качества и выступали средством преодоление сословных ограничений, предоставление «окон возможностей» наиболее одаренным людям; разделенность подготовки субъекта на сегменты (обучение — оптация — профессионализация), эволюции этих сегментов в разных социальных институтах (наука, образование, производство) содействовали быстрому развитию этой сферы деятельности и её субъектов. Профессии зарождались в техногенных цивилизациях и вскоре обнаружили особый эффект — самопорождения профессий, когда появление и становление одной ведёт к появлению другой профессии (капитан корабля — штурман; автоводитель — автомеханик — диспетчер перевозок; лётчик — механик — штурман — метеоролог — диспетчер полётов; кинорежиссер — оператор — сценарист).

1 Одним из первых был Вольфганг Амадей Моцарт. Его биография типична для тех, кто порывал со сложившимися нормами.

Помимо собственно исторических, эволюционных факторов, можно выделить ряд темпоральных и пространственных характеристик, разделяющих и «разводящих» работу, ремесло и профессии по разным сегментам физического и социального пространства-времени. Так, работа де-факто осуществляется «здесь и теперь» (отец потребовал от сына сделать нечто; состоятельный человек «дал работу» бедному родственнику); ремесло существует в ограниченном и чётко определённом пространстве и времени (обучение и работа в одном помещении, во взаимодействии с ограниченным кругом людей); профессии, профессиональная деятельность «распределена» во времени и пространстве (обучение, апробация, становление человека как субъекта проходит в разном пространстве-времени, во взаимодействии с разными людьми, с разными — на разных стадиях субъектогенеза).

Социально и технологически инертны разные формы работы; ремесло представляет собой «пульсирующие», флуктуирующие виды деятельности; самые динамичные в своей эволюции профессии. Они периодически дают новые «побеги» — порождают новые профессии, быстро делятся на специализации, образуют новые виды рабочих мест — «виртуальных», особых специализаций в масштабе рабочих групп, подразделений, организации, «параллельных» форм — «фриланс», «аутсорсинг», варианты работы с гибким графиком, сокращённым рабочим днём; в конце XX в. — широкое распространение получают проектные формы, командные, разные варианты миграций в границах профессии.

Выделим и факторы эволюции профессий: отделённость знания (науки) от обучения (систем подготовки), обучения от производства (деятельности) создают предпосылки для их собственного развития, трансляции информации и технологий. Если ремесло поддерживалось не только закрытостью знаний, умений, навыков как особых секретов, но и жёстко структурированными типовыми отношениями в семье (жена и дети — собственность мужчины), в корпорации (цехе, гильдии) в городе, то в профессии человек относительно свободен от условностей круга семьи, организации, региона, страны (Кулишер, 1922; Россел, Ведющкин, 1999; Харитонович, 1999).

Эволюция и метаморфозы форм трудовой активности

Три формы трудовой активности, зарождение, становление и развитие которых проходили в разные исторические эпохи, не остаются историческими реликтами. Они выступают пра-формами новых видов деятельности, их структурные компоненты могут использоваться при проектировании новых видов (работа на конвейере, подготовка уникальных специалистов), они в большей или меньшей пропорции представлены на разных стадиях эволюции субъекта и его деятельности. Так, в начале обучения людей, их общего и специального образования, преобладает форма работы (многократное повторение упражнений по образцу при строгом контроле наставника), которая затем сменяется формой ремесла, например, самостоятельного выполнения задания по образцу — в средней школе написание изложения, затем — сочинения на заданную тему; после окончания вуза — подготовка и написание выпускной квалификационной работы согласно утверждённым прототипам.

Характерные особенности разных форм могут использоваться для решения принципиально новых задач. Так, допустимая личностная отстранённость субъекта от выполняемого задания и его результатов в форме работы может использоваться для восстановления утраченных функций больного и нарушенного психофизиологического состояния человека как трудотерапия; как средство воспитания послушника в монастыре или детей на начальных стадиях занятий спортом. Физическая умеренная по интенсивности однообразная по

операциям работа есть форма активного отдыха, средство переключения внимания, средство профессиональной реабилитации.

Три формы хорошо различимы в эволюции субъекта с неординарными способностями в спорте, в сфере искусства, в науке. Первоначально это преимущественно работа (повторения упражнений, музыкальных гамм, типовых этюдов). Затем следуют и небольшие самостоятельные опыты. В завершение обучаемый должен подготовить полноценный «социально значимый продукт». Примечательно, что уже ориентации на выбор определённой профессии предполагает задолго до получения соответствующего диплома освоение человеком соответствующих ценностей, мотивов, профессионального образа жизни. Три формы различимы и в разных фазах жизнедеятельности человека, в творческих профессиях, в том числе. Всегда в каждой развитой сфере есть свои «технические задачи», «вспомогательные действия», соотносимые с формой работы. Во всех сложных профессиях есть то, что называют «ремесло» в многообразии его смыслов, есть сравнительно краткосрочные стадии «игры», творческого «взлёта» при актуализации бессознательного. Но большую часть деятельности профессионала занимают согласования его отдельных действий с профессиональными технологиями, отвечающие статусу «профессия».

Метаморфозами можно назвать и своеобразные инверсии форм при групповом обучении и реализации индивидуального подхода. Так, деятельность специалистов с высшим образованием — учителей, преподавателей вуза, инструкторов, тренеров в массовом спорте — есть профессия; коучи, репетиторы, тренеры в спорте высших достижений, научные руководители, режиссеры, руководителя мастерской в литературных, театральных, кинематографических вузах, выступают для их младших коллег преимущественно в социальной роли мастера в стародавней форме ремесла. В вузе преподаватели читают стандартные учебные курсы, профессоры — чаще авторские. Другими словами, формы массовой подготовки специалистов — профессия, как и их последующая деятельность. Формы подготовки уникальных специалистов и их последующая деятельность на уровне «выше среднего» можно определять как ремесло. Если фазы познания и освоения предмета — преимущественно работа или профессиональная деятельность, то её наиболее сложные стадии, актуализирующие латентное, имплицитное, «личное знание», по М. Полани, — ремесло. Во всех сферах на высших ступенях профессионализма субъекты де-факто функционируют как ремесленники; наиболее ярко это проявляется в деятельности научных сотрудников, преподавателей, деятелей искусства. На высшей стадии владения деятельностью человек может активно расширять свои «степени свободы» в процессах производства продукта, расширяя и изменяя типовые рамки пространства-времени, изменять типовую организацию (мастер-класс, мастерская), согласовывать все стадии со своей индивидуальностью. Такие переходы в построении деятельности есть своеобразный ренессанс ремесла.

Социальное пространство отношений субъектов в трех формах также конструируется различно: социальные и ментальные позиции работодателя и работника не изменяются. В ремесле эпизодически возможны стадии своеобразной «инверсии» («Художник, научи ученика, чтобы было у кого учиться», Е. М. Винокуров). В профессиональной деятельности первоначальные позиции субъектов могут неоднократно и радикально изменяться, здесь одновременно могут иметь место все три типа трансляции культуры, по М. Мид.

Обобщая, констатируем: трансформации форм позволительно «вносить во все выделяемые виды деятельности — игру, учение, общение, спорт ... их историческую эволюцию, целесообразно рассматривать уже не как «игру» ... а как «игровую активность человека» (так как в разных играх — спортивных, военных, творческих — непосредственным процессам уже

давно предшествует серьезная подготовка, после их завершения часто следует обстоятельный анализ ключевых фрагментов и результатов. Важными составляющими таких игр могут выступать математическое моделирование, разные виды частичной апробации; человек в них участвует не только как субъект, но и как личность» (Толочек, 2021б, с. 148). Радикальную эволюцию игры и других видов совместной деятельности людей отмечают и другие учёные (Попов, Устин, 2023; Сергеев, 2022). «В настоящее время мы выступаем свидетелями становления «учебной активности человека» как многогранной, многоуровневой, многоэтапной, сложно организованной, опирающейся на компьютерные технологии» (Толочек, 2021б, с. 148). «В творческих профессиях учение выступает не только как освоение (присвоение, распредмечивание) человеческого опыта. … одним из условий «неожиданных» решений... часто служит уже не работа, а игра, в которой решающими факторами нередко выступают не поставленные субъектом цели, а косвенные факторы. ... у первоклассных профессионалов складываются довольно сложные субъективные игры, в которые они «подключают» вариации пространства и времени своей активности, надсознательные эффекты ...» (там же, с. 148).

Заключение

Каждая научная концепция трагически замыкается кругом своих понятий. Выделение из объекта исследования своего особого предмета в границах дисциплинарно организованного знания, сопряжено с утратой целостности описания феномена. В гуманитарных дисциплинах нельзя избежать воздействия доминирующих идеологем, определяющих смыслы, задающие типичные интерпретации содержания научных понятий. И если «объективное» и «исчерпывающе полное» изучение и описание предмета дисциплины едва ли достижимо, то возможны поиск и нахождение взаимно дополняющих описаний, воссоздающих если и не целостность, то хотя бы восстанавливающие основные контуры предметной области, обозначающие её основные грани, аспекты, раскрывающие сущностные свойства изучаемого феномена как целого. Важно находить комплексы таких независимых, но логично взаимосвязанных описаний, следующих основным принципам психологии.

Здесь мы подходим к рубежу, разделяющему предметные и проблемные подходы в науке. И если первые ориентированы на описание качественной определённости, особенностей и своеобразия фрагментов социальной реальности, её существенных свойств, то вторые — на изучение фрагментов социальной реальности как целого, в его связях и отношениях с другими, с направленностью и перспективной решения насущных научно-практических задач. Из множества возможных стратегий здесь должно выбирать те, которые будут вести к развивающейся системе социальных практик. Поэтому вопросы определения координат изучения, познания, описания фрагментов социальной реальности выходят на первый план. Такими координатами в описании профессиональной карьеры для нас стало выделение трёх форм трудовой активности человека, которые, в свою очередь, сами могут выступать особым предметом исследования.

Очевидно, что такие феномены, как труд и профессия, не могли не входить в пространство мировоззрения людей как важные его составляющие. И если они во многом стали «отправными» для марксизма с закономерным конструктивными и деструктивными следствиями, то для представителей других интеллектуальных направлений эти явления и их обозначающие понятия мыслились иначе. Напомним, что даже выдающиеся гуманисты рассматривали труд, работу как тяжёлую «ношу» человека. Согласно их видения светлого будущего человечества, в новом обществе всю тяжёлую работу должны были выполнять «недо-человеки» — осуждённые, преступники, военнопленные; все возможные облегчения

труда сводились лишь к сокращению времени «телесного рабства» (до шести часов в день у Т. Мора), его равномерным распределением среди всех членов сообщества, при повсеместным контролем и принуждением. В светлом будущем Т. Кампанеллы после четырёх часов обязательной работы «солярий может проводить в приятных занятиях, диспутах, в чтении, разговорах, писании, прогулках, умственных и физических упражнениях» (Кампанелла, 2021, с. 25). При бедности и малой изменчивости технологий труда в XVI–XVIII в. иных вариантов управления деятельность человека де-факто и не было.

На рубеже XIX–XX вв., вследствие инициативы отдельных подвижников зарождаются научные дисциплины, призванные облегчить жизнь человека труда. К концу XX в. заявляется новая позиция — труд есть сфера развития человека. Но при явной тенденции сокращения времени и доли простого физического труда среди других, возрастала мера интеллектуального и эмоционального перенапряжения работающих. Если ещё в начале XVII в., в 1633 г. «отец гигиены труда» Бернардино Ремаццини издал книгу «О болезнях ремесленников», где обстоятельно рассматривал условия, ведущие к особенным заболеваниям людей и возможности профилактики, то со второй половины XX в. профессиональные деструкции, деформации, выгорание стали общими, массовыми явлениями, поражающими представителей разных сфер деятельности.

Три базовые формы есть своего рода матрицы, воссоздающие составляющие для разнообразных видов деятельности человека. Три выделенные формы трудовой активности человека не есть производное исключительно технологий деятельности, а прежде всего — социальной организаций человеческих сообществ в разные исторические эпохи. Но они не есть лишь реликты, они суть социальные конструкции, в которые погружены технологии предметной деятельности. Профессия, ремесло, работа есть особенные социокультурные среды, в которых человек находится, преодолевать «законы» которых ему крайне сложно (это удается немногим и лишь при высокой цене психофизиологических затрат, деформаций). Согласимся, что «социальная реальность «пластична» лишь в ограниченном виде и у неё существуют собственные пределы изменения — своего рода «твёрдые» зоны, которые не поддаются целенаправленным воздействиям людей, а, напротив, остаются незыблемыми на протяжении длительного периода времени. Мы изменяем социальный мир лишь в той мере, в какой он сам способен к изменению...» (Резник, 2008, с. 108). Три базовые формы характеризуются своим особенным — «жёсткими» и «гибкими» звеньями (компонентами, процессами), учёт и управление которыми позволяет конструировать новые виды деятельности и оптимизировать стихийно сложившиеся (как пример — идеи обогащения труда Фредерика Герцберга, Ричарда Хэкмана и Грегора Олдхэма, в большей или меньшей степени реализованные в разных видах профессиональной деятельности). Очевидно, что возможно и обратное при решении специфических задач — понижение сложности, техническое обеднение деятельности и понижение ее напряженности (для тренировки отдельных функций, развития отдельных умений и навыков, для решения задач трудотерапии и восстановления работоспособности, адаптации на новом рабочем месте) или, напротив, повышение её напряжённости (для тестирования мотивации кандидата на должность, формирования слаженности рабочих групп, команд, воинских подразделений). Более сложный, но успешно реализуемый на практике вариант — конструирование распределения функций и ролей в рабочих группах, в командах, в артиллерийских расчётах, экипажах танка. Значительные возможности для коррекции и конструирования деятельности дают её темпоральные деления на части.

В плоскости «техники» деятельности признаем, что, если работа во многом может быть «хаосом действий», не всегда планируемых и согласованных между собой, а ремесло остается

монотехнологией, то профессии стали политехнологичными, многократно социально опосредованными видами деятельности. Если работа преимущественно задаётся извне, ремесло врощено в сложившиеся социальные структуры, то профессии зарождаются вследствие взаимодействия разнородных условий — социального запроса на квалифицированную деятельность, параллельного созревания социальных институтов, поддерживающих подготовку и карьерное продвижение специалиста, универсализацию форм общего и специального обучения, развитие финансовой системы. Работа как таковая может существовать в ограниченном пространстве-времени, в единичных субъект-объектных или субъект-субъектных отношениях; ремесло — при сложившемся общественном разделении труда, определённости рынка спроса-предложения товаров; профессии имеют разные предыстории, разные траектории эволюции и предоставляют значительные степени свободы их субъекту.

Представим ещё раз наше краткое определение трёх форм трудовой активности человека. Работа — деятельность, представленная множеством отдельных действий, которые могут по-разному сочетаться, дробиться, распределяться между разными исполнителями, осуществляться в разное время; специальная подготовка субъекта не предполагается. Ремесло есть деятельность, технологически существующая как целое, завершающаяся производством конечного продукта (услуги) в заданном пространстве-времени; подготовка субъекта однократная в одном пространстве-времени. Профессия — специализированная деятельность организованного множества людей с широким диапазоном дискретных технологических процессов производства конечного продукта из исходных материалов при его раздельной подготовке на каждой отдельной стадии технологии, в которых люди как субъекты участвуют ограниченно — в производстве части продукта; подготовка субъекта может быть многократной, проводиться в разном пространстве-времени.

Исторической тенденцией в организации всех форм трудовой активности стало понижение значимости физического выживания человека и возрастание возможности и условий для его самореализации в сфере труда посредством конструирования социально-культурных сред. Предложим оптимистичное заключение нашего исторического обзора: самоактуализация человека в профессии и средствами профессии возможны: «социальное становится реальностью для субъекта посредством его практик, расширяющих освоенное им пространство жизненного мира» (Резник, 2008, с. 103). «При этом «точка сборки» социальной реальности образуется на пересечении двух встречных векторов — её изменчивости и «пластичности», способности к изменению, с одной стороны, и конструктивного потенциала субъекта как интегративного качества и способности перестраивать этот мир «под себя», изменяя в то же время свой внутренний мир» (там же, с. 105).

Эти закономерности могут и должны использоваться для коррекции и конструирования профессий будущего, точнее — разнообразных форм и видов трудовой активности человека. И если формы трудовой активности как таковые остаются ключевым условием человеческой жизни, то, значит, наша задача искать и находить средства, условия, формы, позволяющие их сделать «человечнее». Это возможно.

Финансовая поддержка

Работа выполнена в соответствии с Государственным заданием Минобрнауки РФ № 0138-2024-0017 «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений».

Литература

Бухарин, Н. И. (1918). *Программа коммунистов (большевиков) Рос. ком. партия большевиков*. Саратов: Борьба.

Водянова, И. Н. (2010). Новая ремесленная экономика как вид малого предпринимательства. *Проблемы современной экономики, 2*(34), 206–209.

Зеер, Э. Ф. (2003). *Психология профессий.* Екатеринбург: Деловая книга.

Кампанелла, Т. (2021). Г*ород Солнца или рассуждение об идеальном государстве*. М.: Амрита-Русь.

Климов, Е. А. (1988). *Введение в психологию труда*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

Климов, Е. А. (2004). *Введение в психологию труда*. М.: Академия, 2004.

Кулишер, И. М. (1922). *Промышленность и рабочий класс в Западной Европе в XVI–XVIII ст.* Петроград: Изд-во «Брокгауз-Эфрон».

Леман, Г. (1967). *Практическая физиология труд*а. М.: Медицина.

Леонтьев, А. Н. (1961). *Проблемы развития психики*. М.: Изд-в Моск. ун-та.

Маркс, К. (1967). Сочинения. Том 23. В сб.: К. Маркс, Ф. Энгельс. *Сочинения.* М.: Политиздат.

Мечников, И. И. (1988). Этюды оптимизма. М.: Наука.

Мор, Т. (1935). *Золотая книга столь же полезная, как и забавная, о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопии*. М.-Л.: Academia.

Попов, Л. М., Устин, П. Н. (2023). Сетевой и трансдисципинарные подходы как возможности расширения понятийного состава психологии. *Психологический журнал, 44*(1), 127–132.

Поршнев, Б. Ф. (1974). *О начале человеческой истории. Проблемы палеопсихологии*. М.: Мысль.

Пряжников, Н. С. (2010). *Психологический смысл труда*. М.: Изд-во МПСИ.

Пряжников, Н. С. (2018). Проблема переосмысления понятия «профессия» в меняющихся социокультурных реалиях. *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда, 3*(1), 4–22.

Резник, Ю. М. (2008). Понятие «социальное» в современной философии и науке. *Вопросы социальной теории, II, 1*(2), 88–111.

Россер, Дж, Ведюшкин, В. А. (перевод) (1999). Ремесленные союзы: труд и этика ремесленных гильдий и организация труда. В сб.: *Город в средневековой цивилизации Западной Европы. Т. 2. Жизнь города и деятельность горожан* (142–156). М.: Наука.

Рубцова, Н. Е., Леньков, С. Л. (2023). *Психологическая структура профессиональной направленности*. Тверь: СФК-офис.

Сергеев, С. Ф. (2023). Методологические проблемы инженерной психологии и эргономики техногенного мира. *Психологический журнал, 43*(93), 25–33.

Смит, А. (2021). *Исследования о природе и причинах богатства народов*. М.: Изд-во АСТ.

Толочек, В. А. (2018). *Психология труда*. СПб.: Питер.

Толочек, В. А. (2021а). Исторические формы деятельности человека как объект и предмет исследования. Часть 1. *Ярославский педагогический вестник, 5*(122), 119–133.

Толочек, В. А. (2021б). Исторические формы деятельности человека как объект и предмет исследования. Часть 2. *Ярославский педагогический вестник, 6*(123), 141–152.

Толочек, В. А. (2022). Профессиональный отбор: парадигмы XX и XXI столетий. *Часть вторая. Организационная психология, 12*(1), 228–247.

Толочек, В. А. (2024). *Технологии профессионального отбора*. М.: Юрайт.

Фролов, И. Т. (ред.) (1980). *Философский словарь*. М.: Политиздат.

Харитонович, Д. Э. (1999). Ремесло, цехи и миф. В сб.: *Город в средневековой цивилизации Западной Европы. Т. 2. Жизнь города и деятельность горожан* (118–123). М.: Наука.

Шевеленко, А. Я. (1999). Техника городских ремесел. В сб.: *Город в средневековой цивилизации Западной Европы. Т. 2. Жизнь города и деятельность горожан* (123–142). М.: Наука.
Шейлдрик, Дж. (2001). *Теория менеджмента: от тейлоризма до японизма*. СПб.: Питер.
Шкуратов, В. А. (1997). *Историческая психология*. М.: Смысл.

Поступила 12.02.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Professional career as a phenomenon: open questions. Part two

Vladimir A. TOLOCHEK
ORCID: 0000-0003-1378-4425
Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow Russian Federation

Abstract. *Purpose*. Purpose of the study: study and description of the profession as one of the forms of human labor activity, as a historically evolving phenomenon capable of generating new phenomena. Hypotheses: 1. Historically, the forms and types of human labor activity change, which "crystallize" in a few stable forms. 2. There are many different manifestations of forms and types of human labor activity, which are always culturally determined. 3. Complex, multifaceted social phenomena (work, profession, career, etc.) can be adequately represented through consistent systems for their description. Object: phenomena "labor" and "profession"; subject: forms of human labor activity. *Methods*: subject-categorical analysis, historical-evolutionary analysis. The experience of implementing an integrative, problem-based approach in the analysis of the phenomenon of labor (more precisely, the forms of human labor activity) is presented. In the first part of the research work (Tolochek, 2024) a theoretical and methodological analysis of literary sources was used, in the second (this work) a historical-evolutionary approach; in the third — the results of empirical research. The understanding of labor (work) in Marxism by humanists (T. More, T. Campanella) and scientists is critically examined. The historical conditions for the origin and formation of the three main forms of human labor activity (work, craft, profession), their characteristics, and evolution are analyzed. It is summarized: the three identified forms are a derivative of not only the technologies of activity, but also the social organizations of human communities in different historical eras; they are social constructions in which technologies of objective activity are immersed; they are special sociocultural environments in which a person finds himself, to which he is forced to obey, which leave him greater or lesser opportunities to change his activities and himself as an actor. *Findings*. A definition of three forms of human labor activity is proposed. Work is an activity represented by many individual actions that can be combined in different ways, divided, distributed among different performers, and carried out at different times. No special training is required for the subject. Craft is an activity that exists technologically as a whole, culminating in the production of a final product (service) in each space-time; preparation of the subject is one-time in one space-time. Profession is a specialized activity of an organized set of people with a wide range of discrete technological processes for the production of the final product from source materials with its separate preparation at each individual stage of technology, in which people as subjects participate to a limited extent — in the production of part of the product. Subject preparation is repeated, carried out in different space-time. The historical trend in the evolution of all forms is a decrease in the importance of human physical survival and an increase in the opportunities and conditions for his self-realization in the world of work through the construction of socio-cultural environments. These patterns can and should be used to design the professions of the future, or more broadly, various forms and types of human labor activity.

Keywords: labor, profession, craft, work, forms of labor activity.

Address: 13 Yaroslavskaya Str., Moscow 129366, Russian Federation. **E-mail:** tolochekva@mail.ru

References

Bukharin, N. I. (1918). *Programma kommunistov (bolshevikov) Ros. kom. partiya bolshevikov* [Program of the Communists (Bolsheviks) of the Russian Communist Party of Bolsheviks]. Saratov: Borba. (in Russian)

Frolov, I. T. (ed.) (1980). *Filosofskiy slovar* [Philosophical Dictionary]. M.: Politizdat. (in Russian)

Kampanella, T. (2021). Gorod Solntsa ili rassuzhdeniye ob ideal'nom gosudarstve [City of the Sun or Discourse on the Ideal State]. M.: Amrita-Rus. (in Russian)

Klimov, Ye. A. (1988). *Vvedeniye v psikhologiyu truda* [Introduction to work psychology]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta. (in Russian)

Klimov, Ye. A. (2004). *Vvedeniye v psikhologiyu truda* [Introduction to work psychology]. M.: Akademiya, 2004. (in Russian)

Kharitonovich, D. E. (1999). Remeslo, tsekhi i mif [Craft, workshops and myth]. In: *Gorod v srednevekovoy tsivilizatsii Zapadnoy Yevropy. T. 2. Zhizn' goroda i deyatel'nost' gorozhan* (118–123). M.: Nauka. (in Russian)

Kulisher, I. M. (1922). *Promyshlennost' i rabochiy klass v Zapadnoy Yevrope v XVI–XVIII st.* [Industry and the working class in Western Europe in the XVI-XVIII centuries] Petrograd: Brockhaus-Efron Publishing House. (in Russian)

Leman, G. (1967). *Prakticheskaya fiziologiya truda* [Practical physiology of labor]. M.: Meditsina.

Leontyev, A. N. (1961). *Problemy razvitiya psikhiki* [Problems of mental development]. M.: Izd-v Mosk. un-ta. (in Russian)

Marx, K. (1967). Sochineniya. Tom 23 [Works. Volume 23]. V sb.: K. Marx, F. Engels. *Sochineniya*. M.: Politizdat. (in Russian)

Mechnikov, I. I. (1988). *Etyudy optimizma* [Sketches of optimism]. M.: Nauka. (in Russian)

More, T. (1935). *Zolotaya kniga stol' zhe poleznaya, kak i zabavnaya, o nailuchshem ustroystve gosudarstva i o novom ostrove Utopii* [The Golden Book, as useful as it is funny, about the best structure of the state and about the new island of Utopia]. M.-L.: Academia. (in Russian)

Popov, L. M., Ustin, P. N. (2023). Setevoy i transdistsipinarnyye podkhody kak vozmozhnosti rasshireniya ponyatiynogo sostava psikhologii [Network and transdisciplinary approaches as opportunities to expand the conceptual composition of psychology]. *Psikhologicheskiy zhurnal, 44*(1), 127–132. (in Russian)

Porshnev, B. F. (1974). *O nachale chelovecheskoy istorii. Problemy paleopsikhologii* [On the beginning of human history. Problems of paleopsychology]. M.: Mysl. (in Russian)

Pryazhnikov, N. S. (2010). *Psikhologicheskiy smysl truda* [Psychological meaning of work]. M.: Izd-vo MPSI. (in Russian)

Pryazhnikov, N. S. (2018). Problema pereosmysleniya ponyatiya «professiya» v menyayushchikhsya sotsi-okul'turnykh realiyakh [The problem of rethinking the concept of "profession" in the changing sociocultural realities]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda, 3*(1), 4–22. (in Russian)

Reznik, Yu. M. (2008). Ponyatiye «sotsial'noye» v sovremennoy filosofii i nauke [The concept of "social" in modern philosophy and science]. *Voprosy sotsial'noy teorii, II, 1*(2), 88–111. (in Russian)

Rosser, J., Vedyushkin, V. A. (translation) (1999). Remeslennyye soyuzy: trud i etika remeslennykh gil'diy i organizatsiya truda [Craft unions: labor and ethics of craft guilds and labor organization]. In: *Gorod v srednevekovoy tsivilizatsii Zapadnoy Yevropy. T. 2. Zhizn' goroda i deyatel'nost' gorozhan* (142–156). M.: Nauka. (in Russian)

Rubtsova, N. Ye., Len'kov, S. L. (2023). *Psikhologicheskaya struktura professional'noy napravlennosti* [Psychological structure of professional orientation]. Tver': SFK-ofis. (in Russian)

Sergeyev, S. F. (2023). Metodologicheskiye problemy inzhenernoy psikhologii i ergonomiki tekhnogennogo mira [Methodological problems of engineering psychology and ergonomics of the technogenic world]. *Psikhologicheskiy zhurnal, 43*(93), 25–33. (in Russian)

Smith, A. (2021). *Issledovaniya o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of nations]. M.: Izd-vo AST. (in Russian)

Tolochek, V. A. (2018). *Psikhologiya truda* [Labor psychology]. SPb.: Piter. (in Russian)

Tolochek, V. A. (2021a). Istoricheskiye formy deyatel'nosti cheloveka kak ob"yekt i predmet is-sledovaniya. Chast' 1 [Historical forms of human activity as an object and subject of research. Part 1]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik, 5*(122), 119–133. (in Russian)

Tolochek, V. A. (2021b). Istoricheskiye formy deyatel'nosti cheloveka kak ob"yekt i predmet is-sledovaniya. Chast' 2 [Historical forms of human activity as an object and subject of research. Part 2]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik, 6*(123), 141–152.

Tolochek, V. A. (2022). Professional'nyy otbor: paradigmy XX i XXI stoletiy. Chast' vtoraya [Professional selection: paradigms of the 20th and 21st centuries. Part two]. *Organizational psychology, 12*(1), 228–247. (in Russian)

Tolochek, V. A. (2024). *Tekhnologii professional'nogo otbora* [Technologies of professional selection]. M.: Yurayt. (in Russian)

Shevelenko, A. YA. (1999). Tekhnika gorodskikh remesel [Technique of urban crafts]. In: *Gorod v srednevekovoy tsivilizatsii Zapadnoy Yevropy. T. 2. Zhizn' goroda i deyatel'nost' gorozhan* (123–142). M.: Nauka. (in Russian)

Sheildrick, J. (2001). *Teoriya menedzhmenta: ot teylorizma do yaponizma* [Management Theory: From Taylorism to Japonism]. SPb.: Piter. (in Russian)

Shkuratov, V. A. (1997). Istoricheskaya psikhologiya [Historical psychology]. M.: Smysl. (in Russian)

Vodyanova, I. N. (2010). Novaya remeslennaya ekonomika kak vid malogo predprinimatel'stva [New craft economy as a type of small business]. *Problemy sovremennoy ekonomiki, 2*(34), 206–209. (in Russian)

Zeer, E. F. (2003). *Psikhologiya professiy* [Psychology of professions]. Yekaterinburg: Delovaya kniga. (in Russian)

Received 12.02.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 297–321.
DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-297-321

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Симбиотическое взаимодействие «человек — искусственный интеллект» в системах поддержки принятия решений[1]

ГОФМАН Ольга Олеговна
ORCID: 0000-0002-4750-5415
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

КУЗЬМИН Андрей Юрьевич
ORCID: 0000-0002-7879-2613
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

КОВАЛЬЧУК Сергей Валерьевич
ORCID: 0000-0001-8828-4615
Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Несмотря на активное внедрение технологии искусственного интеллекта в различные сферы экономики на данный момент в отечественном научном дискурсе недостаточно разработаны методологические и концептуальные основания поддержки принятия решений на основе моделирования взаимодействия между человеком и искусственным интеллектом, которые важны для симбиотического взаимодействия «человек — искусственный интеллект». *Цель*. Цель работы — рассмотреть особенности симбиотического взаимодействия двух агентов принятия решений: человека и искусственного интеллекта. А также обозначить методологические аспекты проектирования человекоцентричного дизайна систем поддержки принятия решений в профессиональной деятельности и описать характеристики пользователя. *Метод*. Даётся краткий обзор представлений о принятии решений человеком, современных системах поддержки принятия решений и предлагается вариант моделирования взаимодействия «человек — искусственный интеллект». Представлены актуальные взгляды на проблему согласования и функционирования агентов принятия решений. На основе ряда имеющихся моделей (*TAM, UTAUT, UTAUT2, TTF, IDT, IAAAM*) обобщён единый фрейм взаимодействия пользователя и искусственного интеллекта в процессе принятия решений. *Результаты*. Выделены группы характеристик пользователя: рабочие (его роль, этап профессионализации, уровень экспертизы, рабочий контекст) и личностные (когнитивные, эмоциональные и поведенческие). *Практическая значимость*. Предполагается, что, опираясь на них, интеллектуальный агент может адаптировать процесс информационного взаимодействия с пользователем, обеспечить наилучший формат работы. Таким образом, можно рассчитывать на уточнение границ ответственности, повышение доверия и оптимизации процесса совместного принятия решения посредством структурирования и портретирования пользователя. Результаты анализа могут быть использованы для дальнейшего уточнения модели взаимодействия, спецификации факторов и моделирования на основе данных из разных профессиональных областей.

1 Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

Адрес: 199034, Санкт-Петербург, Университетская набережная 7-9. **E-mail:** Ms.gofman@mail.ru

Ключевые слова: «человек — искусственный интеллект», принятие решений, система поддержки принятия решений, симбиотическое взаимодействие, пользователь ИИ, индустрия 5.0.

Введение

С последовательным развитием промышленности в течение XX века менялось соотношение ролей во взаимодействии человек — техника. Эпоха индустриализации изменила облик Земли, привела к появлению индустриальных городов. Вторая промышленная революция, сопровождаемая появлением конвейера, всё более специализированным разделением труда, новыми требованиями к скорости и эффективности, усилила отчуждение человечества не только от природы, но и человека от самого себя. В ходе третьей промышленной революции появились электроника, информационные технологии, изменилась работа на конвейере: главные задачи были возложены не на руки рабочих-сборщиков, а на зрение оператора, следящего за правильным функционирование производственного процесса (Савчук, 2020). По разным оценкам, начиная с 2010 года стала формироваться так называемая индустрия 4.0, то есть период, характеризующийся бурным развитием киберфизических систем (далее КФС). По представлению Международного экономического форума, этот этап характеризуется умными технологиями и автоматизацией, внедрением технологий машинного обучения, масштабным сбором данных, всё большим смещением фокуса в сторону машин, которые могут заменять и дополнять физические и когнитивные способности человека (Edmond, 2024). Однако ряд аналитиков и исследователей отмечают, что с 2020 г. правомерно пойти еще дальше и ввести термин «Индустрия 5.0», говоря о современном положении КФС и вызовах, стоящих перед обществом в контексте взаимодействия человека и технологий на современном этапе.

Это, однако, не переход на качественно новый этап, а развитие индустрии 4.0, так как продолжается работа в направлении роботизации, больших данных, машинного обучения, облачного вычисления, кибербезопасности, интернета вещей и другого (SAP, 2022). Подчёркивается потенциал человека и ставятся вопросы обеспечения наиболее эффективного взаимодействия двух агентов: человека и искусственного интеллекта (далее ИИ). Речь идёт о создании синергии в рамках общей КФС, которая усиливает преимущества каждого из агентов. Машинам передаются задачи калькуляции, планирования, исполнения, а субъекту труда — задачи, в которых востребованы когнитивные способности, а личностные особенности работника приобретают высокую ценность (Берарди, 2019).

Индустрию 5.0 характеризуют как революцию, направленную на создание устойчивого общества, в котором имеет место симбиотическое и коллаборативное взаимодействие между человеком и «машиной». В статье журнала «Форбс» отмечается, что в основе Индустрии 5.0. лежат три ключевых столпа: человекоцентричность, устойчивость и ответственность (*human-centric, resilience, sustainability*) (Kraaijenbrink, 2022). Это подчёркивает важность гибкости, адаптивности в действиях субъектов труда, ориентации на человеческий потенциал, который должен раскрываться вкупе с возможностями техники, а не перекрываться её вычислительными мощностями, а также устойчивым производством в целях сохранения среды и общества в целом.

С одной стороны, цифровые технологии облегчают скорость производства и тяжёлый труд, с другой стороны, они глубинным образом интенсифицируют саму жизнь и меняют способ бытия человека, в том числе оказывая негативные эффекты. В работе А. В. Карпова отмечается, что под влиянием цифровой среды изменяются психические познавательные

процессы человека — от восприятия до мышления, снижения метакогнитивности и минимизации рефлексивного контроля (Карпов, 2023).

Синергия человека и ИИ становится возможной в разных направлениях: медицинская диагностика, автоматизированные транспортные средства, детекция поведения, разработка технологий обучения и многое другое (Järvelä et al., 2023; Lawrence et al, 2024; Tsai et al., 2024). В ряде исследований отмечается, что симбиотический подход «человек — ИИ» превосходит решения, принимаемые только человеком или только ИИ (Wang et al., 2016; Wilson, Daugherty, 2018). В частности, авторы сообщили о частоте ошибок 0,5% в комбинированном режиме, что представляет собой снижение частоты ошибок как минимум на 85% по сравнению с подходами, используемыми только человеком или только ИИ. Эти примеры демонстрируют, что бизнес-модель, в которой люди и ИИ становятся сотрудниками, может продемонстрировать результаты, которые будут более полезны для обеспечения будущего успеха организаций. При этом специалисту важно сохранять основную долю полномочий по принятию решений при использовании инструментов поддержки принятия решений на базе ИИ (Haesevoets et al., 2021).

Актуальность работы заключается в системном осмыслении возможностей эффективного взаимодействия двух агентов: человека и искусственного интеллекта. На сегодня имеется недостаточная разработанность методологических и концептуальных оснований в отечественном сегменте, что замедляет последовательные и согласованные исследовательские практики и применение рекомендаций в ходе создания рассматриваемых систем. Более того, это является не только национальной, но и глобальной проблемой в данной сфере (Lai et al., 2021). Целью работы является рассмотрение особенностей симбиотического взаимодействия двух агентов принятия решений: человека и ИИ, а также выделение методологических аспектов проектирования человекоцентричного дизайна систем поддержки принятия решений в профессиональной деятельности, а также описание характеристик пользователя ИИ.

Основа работы состоит в обзоре релевантной научной литературы в областях взаимодействия человека и компьютера (human-computer interaction), а также взаимодействия человека и искусственного интеллекта (human–AI interaction). Учитывая специфику субъекта труда в настоящее время, акцент ставится на симбиотическом взаимодействии и партнёрстве с ИИ в рамках принятия решений и обобщения значимых факторов (параметров), которые необходимо учитывать при проектировании и функционировании систем поддержки принятия решений в рамках процесса совместного принятия решений. Используются методы научного анализа и синтеза. Рассматриваются особенности принятия решений человеком с помощью систем поддержки принятия решений и возможности моделирования взаимодействия двух агентов — человека и ИИ.

Представления о принятии решений человеком

Существует множество теорий, объясняющих процесс принятия решений человеком, при этом зачастую они связаны с рядом разнообразных научных областей (Takemura, 2021). Традиционно в литературе, посвящённой принятию решений (далее ПР), выделяют нормативный и дескриптивный подходы. Первый — ставит своей основной задачей исследование того, как должны приниматься решения; второй — как это происходит в реальной жизни (Morelli et al., 2022). Отметим, что современная теория управления синтезирует эти два подхода (Карпов, 2024).

Центральным понятием наиболее традиционных моделей ПР является рациональность и, как следствие, принцип максимизации субъективной ожидаемой полезности (СОП)

(*subjective expected utility*) (Neumann von, Morgenstern, 1944). Эти идеи подвергались критическим замечаниям, в частности, Г. Саймоном (Simon, 1978), который описал несоответствия между моделью СОП и реальностью человеческого поведения и предложил модель так называемой «ограниченной рациональности», согласно которой люди могут адаптироваться к окружающей среде, определяя действия, которые удовлетворяют их целям и которые могут быть применены без использования когнитивно сложных и требовательных техник и правил. Для выбора лучшей альтернативы люди исходят из критерия удовлетворительности, ввиду ограниченной способности к обработке информации (Gonzalez, 2017).

Описанные затем парадокс М. Алле и парадокс Д. Эллсберга также стали примерами отклонений от ряда аксиом базовой теории ожидаемой полезности (Allais, 1953; Ellsberg, 1961). В дальнейшем они нашли своё объяснение в рамках концепции, называемой нелинейной теории полезности, и обобщённой теории ожидаемой полезности (Fishburn, 1988; Edwards, 1992; Quiggin, 1993). Теория перспектив, предложенная Д. Канеманом и А. Тверски, объединяет знания и прошлые наработки в поведенческой теории принятия решений и нелинейной теории полезности (или обобщённой теории ожидаемой полезности) (Kahneman, Tversky, 1979; Tversky, Kahneman, 1992). Исследователи изучили большое количество ситуаций, в которых люди ведут себя вопреки максимизации полезности. Был составлен список «эвристик и предубеждений» (Kahneman, Slovic, Tversky, 1982; Tversky, Kahneman, 1974).

Одной из наиболее обоснованных психологических теорий, так или иначе связанных с процессом ПР, является теория запланированного поведения И. Айзена, которая описывает поведение как следствие намерения, формирующегося под влиянием нормативных, контролирующих и поведенческих убеждений (Ajzen, 1985). Представления об ограниченной рациональности субъектов получили дальнейшее развитие в подходе, который назван «быстрой и доступной эвристикой» (*fast and frugal heuristics model*), предложенной Г. Гигеренцером, то есть в способе ПР в реальной обстановке, который характеризуется минимальными затратами времени, знания и вычисления (Gigerenzer, 1994; 1999). Показано, что ситуации ПР могут быть объяснены предположением, что решение зачастую принимается только на основе учёта только одного фактора (Brandstätter et al., 2006).

Были поставлены под сомнение предположения классической теории принятия решений и теории перспектив, по которым люди принимают решения, совокупно оценивая ценность результатов и вероятностные характеристики. Похожие взгляды разделяются и в подходах С. Фуджи и К. Такемура, которые предполагают простой и унитарный процесс принятия решения (Fujii, Takemura, 2001; Takemura, Fujii, 2015). Подход «быстрой и доступной эвристики» до сих пор используется в поведенческих исследованиях ПР в различных ситуациях (Banks et al., 2020; Katsikopoulos, 2020).

Параллельно с развитием направления «быстрой и доступной эвристики» получает распространение и новый подход в исследованиях ПР. Он основан на коннекционистских моделях, предполагающих параллельную обработку информации. Коннекционистская модель — это подход к пониманию когнитивных процессов с помощью сети процессоров — нейронов мозга. Это представляет собой модели параллельной распределённой обработки и так называемой модели нейронной сети (Tsuzuki, Asakawa, 2003). В рамках данного направления можно выделить «теорию поля решений» (*decision field theory*), предложенную Дж. Р. Буземейером и Дж. Т. Таунсендом (Busemeyer, Townsend, 1993). Теория поля решений — концепция, использующая такие инструменты, как математические модели и компьютерное моделирование (Busemeyer, Johnson 2004; Busemeyer et al., 2019; Lee, Son, 2020; Roe et al., 2001). Авторы отмечают, что это не нормативная теория, а динамический когнитивный подход к принятию решений человеком. Он объясняет, как люди на самом деле принимают решения и позволяет предсказывать этот

процесс в условиях неопределённости; как решения меняются под ограничением и давлением времени и как влияет контекст на выбор той или иной опции. Подобные исследования тесно связаны с направлением нейронаук и находят дополнительные свидетельства на уровне активности определённых зон мозга (Busemeyer et al., 2006).

Системы поддержки принятия решений

Системы поддержки принятия решений — интерактивные компьютеризированные системы, которые помогают пользователям использовать данные и модели для решения сложных неструктурированных проблем (Sprague, 1980). Всё большее распространение технологий (в частности, ИИ) ставит вопрос о новом статусе лица, принимающего решения и особенностях протекания процесса ПР в данной системе. Современный технологический уклад характеризуется распространением сложных КФС, которые представляют собой сочетание вычислительных (цифровых) и физических процессов; компьютеры и сети контролируют и управляют физическими процессами, с использованием механизмов обратной связи, и наоборот, физические процессы определяют ход вычислений (Lee, 2008).

При описании сложных систем используется термин «агент» (*agent*). Под ним понимают некую сущность (*entity*), которая действует в отношении внешней среды (*environment*) на основе наблюдений (*observations*). Агент при этом может иметь физическое воплощение (человек, робот), а может представлять собой нематериальное образование (система, ПО) (Kochenderfer et al., 2022). В укладах индустрии 4.0. и 5.0. особое место отводится интеллектуальным агентам (*AI agent*). Их определяют как системы (или объекты системы ПР), которые действуют на основе ИИ и которые могут воспринимать информацию из окружающей среды, принимать решения на основе этой информации и независимо достигать установленных целей (Russell, Norvig, 2016).

Взаимодействие человека и ИИ в рамках ПР подвергается тщательному изучению. В исследованиях, направленных на анализ ПР с использованием ИИ, показано, что в некоторых областях ИИ принимает более эффективные решения, в сравнении с людьми (Dawes et al., 1989). В отличие от человеческих решений, на которые может влиять интуиция или субъективные рассуждения, ИИ позволяет организациям разрабатывать объективные подходы к анализу данных. Минимизируя влияние субъективных человеческих факторов, решения, принимаемые на базе ИИ, становятся более объективными и беспристрастными, что приводит к более справедливым результатам (Trocin et al., 2023).

Более того, сталкиваясь с задачами, связанными с «нечитаемой» или бессвязной информацией, люди склонны «заполнять» информацию субъективными входными данными, на которые могут влиять выработанные когнитивные искажения (McShane et al., 2013). Системы на основе ИИ производят анализ на основе соответствующих данных, которые представляет собой сами данные, а не их когнитивное восприятие (Parry, 2016). Алгоритмы машинного обучения могут быть задействованы в количественном анализе данных (Lee et al., 2021). Это помогает повысить эффективность и оперативность процесса ПР, что впоследствии приводит к принятию эффективных решений. По сути, сочетание человеческого опыта с возможностями ИИ приводит к повышению скорости и точности в процессе ПР. От рекомендаций по продуктам при интернет-покупках до выявления рака в медицинской сфере — помощь ИИ повышает точность и эффективность принятия решений, одновременно уменьшая предвзятость и позволяя организациям использовать основанную на данных информацию для достижения лучших результатов (Bansal et al., 2019).

Важным и проблемным остается вопрос о характере взаимодействия или кооперации в рамках системы «человек — ИИ». Исследователи анализируют существующие системы и предлагают варианты их классификации исходя из роли ИИ в каждой из них. В исследовании Т. Кима с коллегами путём кластеризации на основе двух параметров (включённость человека и включённость ИИ) выявлены четыре ролевых кластера для ИИ: инструмент (*tool*) — низкая включенность в обоих параметрах; слуга (*servant*) — высокая включённость человека и низкая автономия ИИ; помощник (*assistant*) — низкая включённость человека и высокая включённость ИИ; медиатор (*mediator*) — высокая включённость обоих агентов (Kim et al., 2023). В работе Г. Фрагиадакиса с коллегами представлена следующая классификация систем «человек — ИИ»: ориентированные на интеллектуального агента (*AI-centric*), человекоцентричные (*human-centric*), симбиотические (*symbiotic*) (Fragiadakis et al., 2024). Китайские исследователи предложили следующее деление систем (Li et al., 2022):

- взаимозависимое использование (*interdependent exploitation*) — человек и ИИ полагаются друг на друга для оптимизации существующих ресурсов;
- взаимозависимое исследование (*interdependent exploration*) — человек и ИИ полагаются друг на друга и сотрудничают для изучения внешних ресурсов;
- независимое использование (*independent exploitation*) — человек и ИИ действуют независимо и эффективно используют существующие ресурсы;
- независимое исследование (*independent exploration*) — человек и ИИ разделяют работу и изучают внешние ресурсы индивидуально.

Применительно к ПР существует такое практическое разделение форматов систем поддержки принятия решений (Ivanov, 2023):

- «только человек» (*human only approach*) — ИИ не используется в процессе принятия решений;
- «человек в контуре» (*human-in-the-loop*) — ИИ рекомендует решение, но человек сам решает, принимать его или нет;
- «человек над контуром» (*human-on-the-loop*) — ИИ принимает и реализует решение, но человек может его отменить;
- «человек вне контура» (*human-out-of-the-loop*) — ИИ принимает и реализует решение без возможности для человека изменить его.

Обращаясь к представленным классификациям, в данной работе рассматривается взаимодействие человека и ИИ в симбиотическом плане, где ИИ рекомендует решения, но человек решает, принимать его или нет. Сферы применения ИИ в ходе поддержки ПР разнообразны. Например, система «Клинический ключ» (*ClinicalKey*) от компании Эльзевир, которая помогает широкому кругу медицинских специалистов посредством ориентации в тематических разделах, применении интеллектуальных калькуляторов дозировок. Для рядовых пользователей существует множество программ диагностики по симптомам (например, *Symptomate*). Кроме того, в организационном контексте системы поддержки принятия решений с помощью ИИ активно используются в областях операционного менеджмента и управлении цепями поставок, ПР в областях управления человеческими ресурсами, стратегического и оперативного менеджмента (Narne et al., 2024; Unhelkar, 2022).

Моделирование взаимодействия «человек — ИИ» в процессе принятия решений

В сложившихся условиях развития индустрии и технологий, актуальным остаётся вопрос о сбалансированном включении человека и ИИ в общую систему ПР. В некоторых актуаль-

ных исследованиях отмечено, что в рамках профильного сообщества вопрос взаимодействия человека и ИИ остается ключевым для обеспечения лучшей эффективности подобных систем (Kovalchuk, Ireddy, 2024). Отмечается, что одной из важнейших задач остается структурирование и портретирование состояния человека в ходе ПР, которое не может быть осуществлено без учёта ряда характеристик пользователя. Адаптивность ИИ к особенностям человека является предметом дальнейшего изучения (Howes et al., 2023).

В науке имеется ряд моделей, которые анализируют значимые характеристики человека при взаимодействии с технологиями: модель принятия информационных технологий (*technology acceptance model, TAM*); объединённая теория принятия и использования информационных технологий (*unified theory of acceptance and use of technology, UTAUT*); расширенная объединённая теория принятия и использования информационных технологий (extended unified theory of acceptance and use of technology, UTAUT2); модель соответствия рабочих задач и технологий (*task technology fit, TTF*); теория распространения инноваций (*innovation diffusion theory, IDT*), интегральная модель принятия или избегания ИИ (*integrated AI acceptance-avoidance model, IAAAM*). Все они в разном формате описывают характеристики индивида, которые определяют использование технологий, в том числе ИИ, однако фокусируются на поведенческом намерении (*intention*) и (или) общем отношении к технологическим решениям. Авторы моделей выделяют факторы влияния окружения, ожидаемой полезности от использования систем, общего отношения к технологиям, привычке и опыте использования и другие для того, чтобы определять намерение использовать ту или иную технологию.

При этом авторы отмечают, что многие исходные модели (например, TAM, UTAUT) плохо подходят для оценки принятия ИИ (Cao et al., 2021). В целом, факторы, выделенные в существующих моделях, носят, безусловно, направляющий характер, однако требуют дальнейшего уточнения в контексте симбиотического взаимодействия. Надо отметить также, что работа Дж. Цао с коллегами и модель IAAAM хотя и является высокоцитируемыми, однако также специфицирована лишь в контексте использования ИИ для управленческих решений, что ограничивает её применение (Cao et al., 2021).

В связи с этим актуализируется цель представления и описания важнейших параметров, которые важно учитывать при разработке и реализации систем поддержки принятия решений с использованием ИИ. По нашему мнению, при описании модели взаимодействия двух агентов принятия решений человека и ИИ стоит исходить из учёта ряда параметров (характеристик), связанных с профессиональными и личностными аспектами человека. Мы рассматриваем систему из двух агентов, каждый из которых получает на входе проблемную ситуацию (задачу). Отметим, что в данной работе контекст представления о человекоцентричном дизайне системы поддержки принятия решений связан с профессиональной деятельностью субъекта труда (пользователя). Схематично общий фрейм взаимодействия может быть представлен следующим образом (Рисунок 1).

Процесс ПР в подобной системе как бы размыт в пространстве и времени. По сути, сложно дифференцировать последовательность потока интеракций между ИИ и субъектом, процесс носит сквозной характер и осуществляется симбиотически. Итоговое решение зачастую может не быть продуктом исключительно человека (пользователя), а также представлять собой некий разделяемый общий результат. Важным звеном процесса является наличие путей накопления опыта (как со стороны математических моделей ИИ, так и со стороны субъекта). Кроме того, алгоритмы ИИ в данной системе сосредоточены вокруг профилирования пользователя и учёта накопленной экспертизы в отношении заданной проблемной ситуации. Механика второго аспекта является в большей степени предметом ведения специ-

алистов технической сферы, а в отношении профилирования мы предлагаем к рассмотрению ряд параметров субъекта труда, закономерно вытекающих из проведённого обзора и требующих учёта со стороны ИИ в рамках рассматриваемых систем.

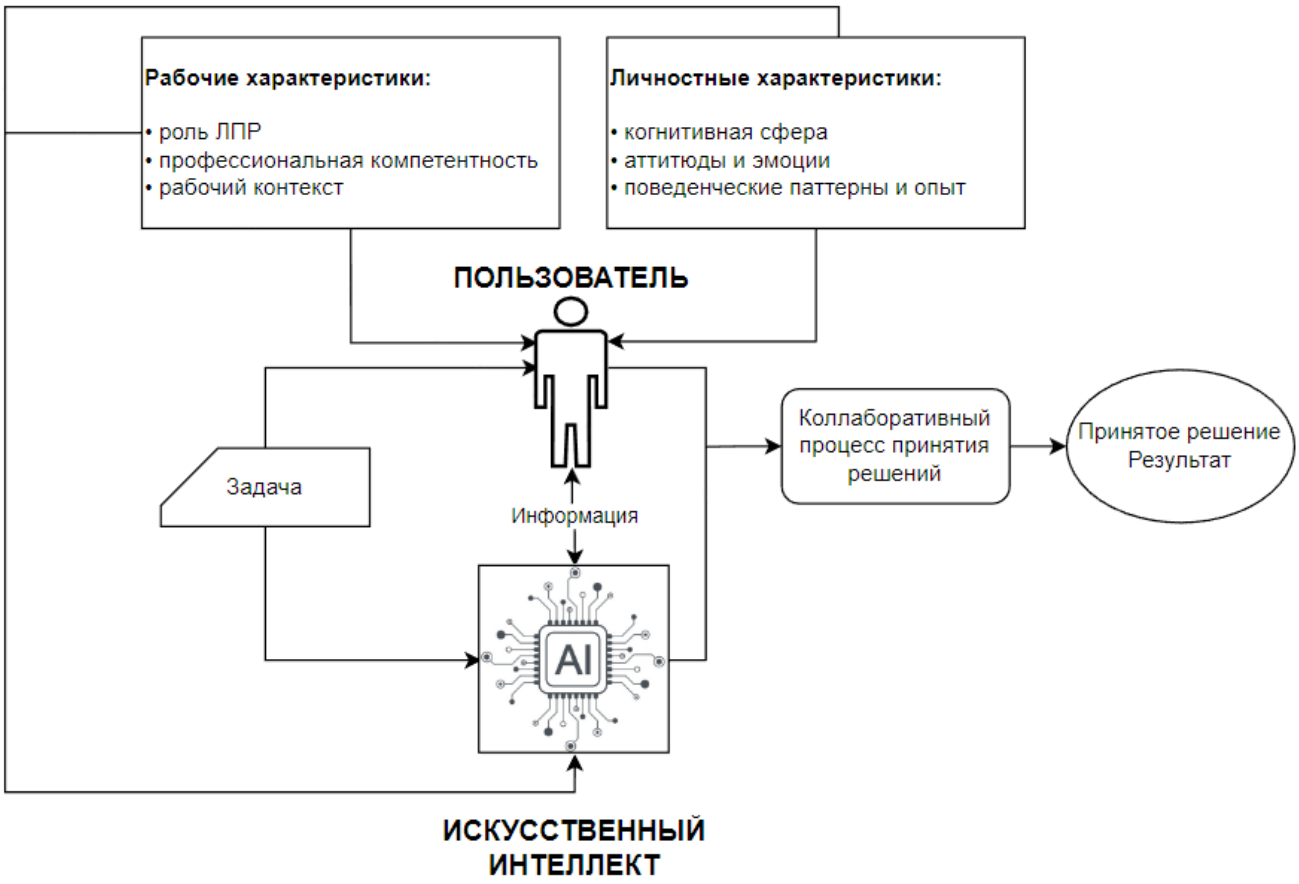


Рисунок 1. Структура взаимодействия агентов в рамках современных систем поддержки принятия решений

Рабочие характеристики

Первый блок параметров мы называем «Рабочими характеристиками». Он представляет собой характеристики рабочей среды и профессиональную сторону деятельности пользователя. Среди рассматриваемых компонент можно выделить следующие: должностная позиция, профессиональная компетентность, рабочий контекст.

Роль лица, принимающего решение

Роль пользователя — лица, принимающего решение (далее роль ЛПР). В организационной среде ЛПР имеют разный уровень влияния и ответственности. Вне зависимости от сферы ПР выделяют три уровня (треугольник Энтони): оперативный, тактический и стратегический (Anthony, 1965; Masic, 2022). В этой логике роль ЛПР может быть связана с ПР по отдельной задаче с краткосрочным горизонтом решения (оперативная), ресурсам и вариантам решения со среднесрочным горизонтом решения (тактическая), управлению процессами и решениями в целом с долгосрочным горизонтом (стратегическая). Учитывая таксономию неопределённости, в процессе ПР можно отметить большее количество решений в определённой среде для оперативной роли и возрастание неопределённости по мере продвижения в иерархии уровней (Takemura, 2021). Уровень и масштаб ответственности напрямую определяют специфику решения задач по внедрению и использованию систем совместного

принятия решений субъектом труда и ИИ. Так, в случае управленческой роли задачи будут включать стратегический и информационный характер, пользователь с большей вероятностью будет требовать от системы агрегированные показатели, прогнозы и оценку, а для специалистов оперативного и тактического уровня может быть более приемлема процедура вынесения конечного суждения или выбора из имеющихся альтернатив.

Профессиональная компетентность

Профессиональная компетентность же складывается из ряда признаков — стаж и опыт, уровень образования и квалификация, статистика деятельности. Можно отметить здесь и так называемые «фазы профессионализации», предложенные Е. А. Климовым: оптант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет, наставник. Для каждого из них характерны определённые уровни профессионального мастерства и характеристики, что имеет значения для понимания жизненного пути субъекта, а также для ориентации в его статусе в рамках системы «человек — ИИ». В своей модели профессионального развития Д. Н. Завалишина предлагает рассматривать три уровня специалиста: новичок (находится в системе «человек — профессиональная деятельность», ориентирован на овладение новыми условиями профессиональной деятельности и осмысление нормативных требований на стадии адаптации); опытный специалист (находится в системе «человек — профессиональный мир» и ключевой задачей является идентификация через освоение и принятие ценностей, традиций профессии); зрелый специалист (находится в системе «человек — мир» и ориентирован на выбор между творческим и социально-приемлемым стилем профессионального развития) (Завалишина, 2009; Климов и др., 2023). В исследовании П. Дорта-Гонсалеса с коллегами отмечается, что начинающие карьеру, значительно чаще используют инструменты ИИ, чем специалисты среднего уровня и профессионалы (Dorta-González et al., 2024). Таким образом, определение уровня подготовки пользователя позволит настраивать режим взаимодействия пользователя с ИИ, определяя степень поддержки.

Рабочий контекст

В рабочий контекст входят особенности организационной культуры, направленной на ПР в логике симбиотического взаимодействия «человек — ИИ». Несмотря на то, что большинство исследований сосредоточены на технических требованиях к применению ИИ, влияние организационной культуры на результат внедрения современных технологий на базе ИИ имеет существенное значение (Bley et al., 2022). Под влиянием ИИ в организационной культуре появляется ориентация на ПР на основе фактов. Адель Махмуд аль Самман отмечает, что данное изменение заключается в большем, чем просто в адаптации к инструментам ИИ — речь идёт о пересмотре основных стандартов, которые диктуют, как сотрудники общаются и подходят к своей работе. Так, инструменты и технологии, основанные на ИИ, становятся культурными артефактами, отражающими приверженность организации инновациям, эффективности и адаптируемости. Данный артефакт, по теории Э. Шейна, влияет на поведение сотрудников и процессы ПР, способствуя переходу к нормам, в большей степени основанным на данных и фактических данных (Al Samman, 2024).

В первую очередь стоит отметить ведущую роль высшего руководства в выборе стратегии и проектировании организационной структуры в соответствии с новой логикой принятия решений. Исследования указывают, что организации с большей вероятностью будут эффективно использовать бизнес-аналитику и ИИ в тех случаях, если руководство и сотрудники понимают важную роль данных в их организации (Tabesh et al., 2019; McAfee et al., 2012; Shamim et al., 2019; LaValle et al., 2010; Adrian, 2016). В ходе исследования на выборке 144 пользователей из различных профессиональных групп выявлено, что значимым преди-

ктором в принятии инновационных технологий является ценность системы в контексте решения рабочих задач («актуальность для работы») и важность группового влияния в процессах принятия информационных технологий («субъективные нормы») (Калиниченко, 2022). Для реализации новых задач требуется процесс обучения на всех уровнях управления, а также формирование новых алгоритмов взаимодействия по вопросам процесса принятия решений для всех членов организации, включая сотрудников низшего звена, менеджеров среднего звена и руководителей высшего звена (Gupta, 2016).

В исследовании Массачусетского технологического университета отмечается, что сильная корпоративная культура может ускорить внедрение технологий ИИ. Так, в компаниях с более высокой вовлечённостью сотрудников вероятность внедрения повышается до 72%. При этом в этом же отчёте сообщается, что 75% респондентов после внедрения ИИ сообщили об улучшении совместной работы (Noy, Zhang, 2023). Так, команды, в которых сотрудники чувствуют себя уверенно на своих рабочих позициях и доверяют руководству, с большей вероятностью реализуют инициативы ИИ (Dey et al., 2019). В аналитическом обзоре Н. С. Калиниченко и Б. Б. Величковского отмечаются черты неблагоприятной организационной культуры, такие как консерватизм, игнорирование роли командной работы, неразвитые профессиональные коммуникации, работа в условиях неполноты и противоречивости поступающей информации выступают базальными основаниями, препятствующими эффективному взаимодействию сотрудников с инновациями любой природы. Напротив, вовлечённость конечных пользователей в процессы развития и внедрения информационных систем снижает негативные эмоции тревоги, положительно влияя на последующее применение технологии (Калиниченко, Величковский, 2022). Данные сведения указывают на важность вовлечения сотрудников организации в процесс внедрения систем поддержки принятия решений с целью снижения техно-стрессоров, которые могут возникать при выполнении рабочих задач в новых цифровых условиях: техно-перегрузка, техно-вторжение, техно-неопределённость, техно-незащищённость, техно-сложность (Ragu-Nathan, Tarafdar et al., 2008).

Личностные характеристики

Вторая группа параметров составляет так называемые «личностные характеристики». Под ними мы понимаем широкий круг индивидуально-психологических особенностей пользователей. Так, когнитивный компонент включает прошлый опыт и знания пользователя, особенности восприятия, оценки и анализа информации; эмоциональный компонент включает чувства и переживания в части работы с ИИ, поведенческий — конкретные задачи, вопросы, которые могут быть разделены с ИИ. Подобное деление согласуется с позицией Т. А. Нестика с коллегами в вопросе отношения к новым технологиями в целом: авторами выделяется когнитивный (технооптимизм и технопессимизм) и эмоциональный (технофилия и технофобия) факторы (Nestik et al., 2018).

Кроме того, выявление причин ошибок в деятельности — одна из основных задач психологического анализа и проектирования деятельности пользователя. При этом в типологии ошибок (Климов и др., 2023) выделены: познавательные ошибки (сенсорные ошибки, ошибки восприятия, ошибки мышления); ошибки исполнения (изменение схем или алгоритмов действий, изменением набора операций, их порядка и характера выполнения); ошибки опыта (его недостаток, либо отрицательное влияние предыдущего опыта); ошибки регуляции (соотношение рациональных и эмоциональных компонентов в принятии решения, личностных и стилевых детерминант деятельности). Помощь ИИ в выявлении «персонального стиля ошибок» пользователя позволит повысить точность принимаемых решений.

Когнитивная составляющая

К особенностям когнитивной составляющей можно отнести характерный для пользователя стиль ПР. Стиль ПР можно узко определять как индивидуальную характеристику человека, описывающую формат получения и ответа на задачи по ПР (Harren, 1979). Так, например, в исследованиях утверждается наличие рационального и интуитивного стиля ПР. Первый характеризуется тщательным поиском информации и систематической оценкой, в то время как второй — быстрым процессом ПР, основанным на ощущениях (Hamilton, 2016). Несмотря на потенциальное присутствие нескольких стилей ПР, у человека тем не менее выделяется один доминирующий. Системы ИИ, основанные на функционировании алгоритмов, также представляют собой особый элемент для анализа с точки зрения восприятия их пользователем. Поскольку так называемый алгоритмический опыт (*algorithm experience, AX*) привлекает всё большее внимание ввиду того, что алгоритмы формируют большое количество опыта взаимодействия с окружающей средой и находят своё применение в различных сферах (рекрутмент, агрегация новостей, системы рекомендаций, скоринга) (Shin, 2019; Willson, 2019).

Открытым остается вопрос об улучшении опыта взаимодействия с ними со стороны пользователя (Beer, 2019; Helberger, 2018). Стоит обратить внимание на особенности восприятия информации, её анализа и оценки субъектом труда для последующей эффективной интерпретации выводов и рекомендаций ИИ. В статье Н. С. Калиниченко и Б.Б. Величковского представлен обзор исследований, в которых отмечаются социально-психологические и личностные факторы, приводящих к избеганию использования новых технологий. В качестве группы когнитивных инструментальных процессов — детерминант воспринимаемой полезности отмечается: актуальность для работы (*job relevance*), связанная с возможностями системы повышать эффективность деятельности при её использовании; доступность результатов (*result demonstrability*) как степень наглядности результатов применения информационной технологии, а также отсутствие сложностей на пути их объяснения окружающим; качество результата (*output quality*) — оценка соответствия системы задачам, необходимым для достижения рабочих целей; а также опыт использования системы (Калиниченко, Величковский, 2022).

Эмоции и аттитюды

Эмоции и аттитюды в отношении использования ИИ пользователями вызывают сложный спектр эмоциональных реакций, на которые влияет дизайн и функциональность задействованных систем ИИ. Исследования показывают, что эмоциональное отношение к ИИ зависит от ряда факторов и прежде всего, черт личности. Выявлено, что люди с более высоким уровнем невротизма проявляют более негативное отношение к ИИ (Stein et al., 2024); и наоборот, те, кто набрал высокие баллы по шкале открытости и доброжелательности, как правило, позитивнее относятся к ИИ и готовы использовать новые технологии, рассматривая их как возможности, а не угрозы (Freitas de et al., 2023). В работе Н. С. Калиниченко выявлено, что инновационная направленность личности имеет значимую положительную взаимосвязь с зависимой переменной «стремление к изменениям», которая характеризуется уровнем любознательности человека, его стремлением узнавать новое и потребностью в переменах. Так, исследователем делается предположение, что выраженность данной личностной черты стабильно проявляется на всём периоде овладения компьютерными системами — от начала обучения до достижения уровня уверенного пользователя, и находит выражение в том, что такие респонденты имеют тенденцию воспринимать системы, с которыми работают, более простыми, что также может отражать познавательную направленность на поиск альтернатив (Калиниченко, 2022).

Эмоциональные реакции в отношении ИИ могут быть различны: от интереса и вовлечённости в использование, если ИИ эффективно реагируют на человеческие задачи, до разочарования, страха, печали и эмоционального истощения, если ИИ не соответствуют ожиданиям пользователя или осознания последствий технологий. Например, опасения по поводу безопасности работы или риска замены технологиями профессиональных ролей, которые выполняют пользователи (Xu et al., 2023; Freitas de et al., 2023; Villanueva, 2024; Montag et al., 2024). Можно встретить и конструкт компьютерной тревожности (*computer anxiety*). Она является эмоциональной реакцией на использование технологий и включает чувства фрустрации, тревоги и страха, которые могут возникать в основном при первом знакомстве с системой. Исследования указывают, что многие работники испытывают беспокойство, которое препятствует их производительности и эффективности использования технологий на работе. Это явление особенно выражено среди людей, у которых нет предыдущего опыта или подготовки по использованию компьютеров (Калиниченко, Величковский, 2022; Chien, 1996; Donizetti dos Santos, Figueredo de Santana, 2023; Hayat et al., 2024).

Противоречивой остается вопрос имитации ИИ эмоциональных реакций человека, что может создать сложные чувства доверия или недоверия. Когда пользователи воспринимают ИИ как не имеющий подлинной эмоциональной вовлечённости, они могут сопротивляться формированию связей с этими технологиями (De Freitast et al., 2023). Что касается отношения россиян к ИИ, имеются следующие данные: согласно опросам 1 500 жителей РФ в городах с населением более 100 000, проведённого по заказу группы ВТБ, у 66% россиян наблюдается любопытство в отношении технологий ИИ. Опасение же испытывают около 20%. Раскрывая последний тезис, нужно отметить, что около 40% опрошенных боятся потери работы в связи с развитием ИИ (причём наиболее ярко это представлено у сотрудников финансовой сферы, торговли и общепита). Больше половины россиян при этом уверены, что мир не сможет обойтись без ИИ в ближайшие годы (Ведомости, 2024). Однако при этом почти 70% опрошенных считают, что для дальнейшего развития и распространения ИИ необходимо законодательное регулирование его использования.

Поведенческие паттерны и опыт

Особенности поведения пользователя при взаимодействии с ИИ во многом связано с наличием опыта использования системы. Так, индивиды, дольше использующие компьютерные программы, формируют наиболее благоприятные установки в отношении их простоты использования и полезности. Согласно теории распределения ресурсов, к когнитивным усилиям пользователей предъявляются высокие требования на этапе приобретения навыков (Kanfer, Ackerman, 1989). По мере их совершенствования и автоматизации выполнение задачи становится менее зависимым от ресурсов внимания и памяти, что приводит к тому, что люди начинают воспринимать задачу и технологию более простыми (Hackbarth, 2003). Так, у опытных пользователей отмечается более сильное намерение применять компьютерные системы, но вклад воспринимаемой полезности в его формирование не столь выражен, по сравнению с новичками (Калиниченко, Величковский, 2022). Результаты опроса россиян указывают, что почти 30% хотя бы однажды в течение прошедшего 2023 года использовала ИИ для решения учебных или рабочих задач (GAZETA.RU, 2024), чуть более 10% россиян пользуются подобными инструментами регулярно.

Обсуждение

В настоящее время мы наблюдаем переход к более высокому уровню развития индустриального производства, который вносит изменения в профессиональную деятельность

субъекта труда и особенности процесса ПР с использованием ИИ. С точки зрения предыдущих этапов новыми являются:

- человекоцентричный подход, в котором акцент делается на автоматизацию и эффективность, при этом технологии разрабатываются с учётом потребностей и благополучия работников;
- сотрудничество человека и машины, что предполагает использование коллаборативных роботов (коботы), которые работают «бок-о-бок» (*side-by-side*) с людьми, помогая им выполнять задачи более эффективно и безопасно;
- улучшение принятия решений в связи с использованием больших данных и ИИ в процессе принятия решений, что позволяет субъектам труда легче анализировать более объемную информацию и делать более обоснованные выборы;
- технологии позволяют создавать более персонализированные продукты и услуги, а также адаптировать процессы под индивидуальные потребности пользователя. С одной стороны, использование возможностей ИИ в работе повышает эффективность работы и освобождают работников от выполнения рутинных процессов, с другой стороны, требуют от них новых навыков не только в освоении профессиональных знаний, умений, навыков, но и психологической готовности к взаимодействию с ИИ и технической грамотности;
- индустрия 5.0 также способствует увеличению гибкости в рабочих процессах, позволяя работникам работать удалённо и самостоятельно управлять своим временем, что может повысить уровень удовлетворённости и продуктивности.

Симбиотическое взаимодействие агентов

В России внедрение систем поддержки принятия решений на базе ИИ является одним из государственных направлений в соответствии с Национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации». Реализация направления осуществляется на разных уровнях. Так, в федеральных органах исполнительной власти (МЧС, МВД, Минздрав и другие) разрабатываются возможности ИИ для решение поставленных перед ними задач. Между тем, данные системы не могут работать без человека-пользователя, который принимает окончательное решение. Для повышения качества ПР в профессиональной деятельности субъектами труда встаёт вопрос о персонализации взаимодействия пользователя с ИИ, а эта область требует психологических исследований с последующим практическим внедрением.

В научной среде имеется массив моделей, описывающих характеристики пользователя, которые определяют использование технологий, намерение и конкретное поведение (избегание, использование и проч.). Авторский коллектив в рамках настоящей рукописи концентрируется на формате симбиотического взаимодействия человек — ИИ в рамках процесса ПР. Чтобы эффективно реализовать это взаимодействие необходимо детально определить перечень характеристик, которые должны учитываться ИИ. Важно добиться активной адаптации, повышения доверия и двустороннего взаимодействия между двумя агентами: человеком и ИИ, ориентированных на достижение общей цели.

В контексте авторской структуры взаимодействия (Рис. 1) можно предполагать следующий иллюстративный сценарий: субъект труда — пользователь системы поддержки принятия решений, занимающий ответственную административную должность и принимающий решения по кадровому планированию персонала компании имеет развитые аналитические навыки и характеризуется последовательностью и рациональностью в ходе оценки вопросов. Его отношение к технологиям положительное, он имеет опыт взаимодействия с разными системами учёта, прогнозирования и подбора персонала. Учитывая его професси-

онализм и опыт, предполагается, что ИИ будет адаптироваться к данным характеристикам и представлять агрегированную информацию по ключевым кадровым показателям, отводя больше пространства для собственных размышлений и вариантов стратегий в различной временной перспективе.

В противовес такому профилю, для помощи молодому рекрутеру-новичку ИИ разумнее выступить в иной ипостаси. Для начинающего и неопытного сотрудника оперативного уровня, который обрабатывает большой массив резюме, рекомендательных писем и контактов, будет логичнее активно «включиться» в работу на уровне отдельных мелких решений, например, помогая анализировать резюме кандидатов, их данные, самостоятельно отбрасывать фейковые или нерелевантные профили, таким образом не только подсказывая варианты, но и обучая и тренируя работника. При этом настройка и наличие обратной связи с коллегами и руководителями, а также общая инновационная культура организации в части использования ИИ будет вносить вклад в решение и заинтересованность в использовании систем поддержки принятия решений.

Выводы

В данной статье были рассмотрены основные этапы развития представлений о ПР субъектом труда, современных системах поддержки принятия решений с применением ИИ, а также проведена концептуализация и выделение факторов в рамках структуры взаимодействия «человек — ИИ» в ходе принятия решений. Были представлены две группы характеристик, которые повышают персонализацию процесса принятия решений в симбиотической системе «человек — ИИ». К рабочим характеристикам были отнесены: роль ЛПР, этап его профессионализации и соответствующий уровень профессиональной экспертизы, а также особенности рабочего контекста. К личностным характеристикам — когнитивная сфера, эмоции и аттитюды, а также поведенческие паттерны и опыт.

Актуальной задачей последующих исследований авторы видят преодоление системного разрыва между исследованиями и разработками в области ИИ и их практическим применением. Для решения данной задачи необходимо исследовать особенности поведения пользователя в ходе принятия решений с помощью системы поддержки принятия решений, возможности ИИ по самонастройке и адаптации, подходы к оптимизации информационного взаимодействия «человек — ИИ» (в частности, выбор передаваемой информации, её объём, формат и так далее), методы и модели масштабных сложных систем с подобным типом взаимодействия на основе обозначенных характеристик.

Финансирование

Статья подготовлена при финансовой поддержке фонда РНФ, грант «Интеллектуальные технологии поддержки принятия решений на основе моделирования и контроля взаимодействия человек — искусственный интеллект», № 24-11-00272.

Литература

Берарди, Ф. (2019). Душа за работой: от отчуждения к автономии. М.: Грюндриссе.

Ведомости (19 апреля, 2024). *Искусственный интеллект вызывает любопытство у 66% россиян*. URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2024/04/19/1032808-rossiyan-opasayutsya-ii (дата обращения: 16.10.2024)

Завалишина, Д. Н. (2009). Модель развития субъекта профессиональной деятельности. В сб.: А. Л. Журавлев, М. И. Воловикова, Л. Г. Дикая, Ю. И. Александров (отв. ред.), *Психология человека в современном мире. Том 4*. (24–26). М.: Изд-во ИП РАН.

Калиниченко, Н. С. (2022). Инновационная направленность личности в расширенной модели принятия информационных технологий. *Организационная психология, 12*(4), 160–182.

Калиниченко, Н. С., Величковский, Б. Б. (2022). Феномен принятия информационных технологий: современное состояние и направления дальнейших исследований. *Организационная психология, 12*(1), 128–152.

Карпов, А. В. (2023). Цифровизация как детерминанта когнитивного развития личности. *Методология современной психологии*, (18), 171–199.

Карпов, А. В. (2024). *Психология принятия решений в профессиональной деятельности: Учебное пособие*. Ярославль: ЯрГУ.

Климов, Е. А., Носкова, О. Г., Солнцева, Г. Н. (ред.). (2023). *Психология труда, инженерная психология и эргономика*. М.: Юрайт.

Одинцов, Е. (2024). Россияне рассказали, зачем пользуются ИИ и нейросетями. **Газета.ru.** URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2024/01/30/22218211.shtml (дата обращения: 16.10.2024)

Савчук, В. В. (ред.). (2020). *Критика цифрового разума*. СПб.: Академия исследования культуры.

Adrian, C., Abdullah, R., Atan, R., Jusoh, Y. Y. (2016). Towards developing strategic assessment model for big data implementation: a systematic literature review. *Int. J. Adv. Soft Compu. Appl, 8*(3), 173–192.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (11–39). Berlin, Heidelberg: Springer.

Al Samman, A. M. (2024). The Use of AI in Fostering and Embracing Organizational Culture. In *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)* (12–16). IEEE.

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine [The behavior of rational man in the face of risk: a critique of the postulates and axioms of the American school]. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 503–546. (In French)

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.

Banks, A. P., Gamblin, D. M., Hutchinson, H. (2020). Training fast and frugal heuristics in military decision making. *Applied Cognitive Psychology, 34*(3), 699–709.

Bansal, G., Nushi, B., Kamar, E., Weld, D. S., Lasecki, W. S., Horvitz, E. (2019). Updates in human-ai teams: Understanding and addressing the performance/compatibility tradeoff. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 33*(01), 2429–2437.

Beer, D. (2019). The social power of algorithms. In *The Social Power of Algorithms* (1–13). Routledge.

Bley, K., Fredriksen, S. F. B., Skjærvik, M. E., Pappas, I. O. (2022, September). The role of organizational culture on artificial intelligence capabilities and organizational performance. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (13–24). Cham: Springer International Publishing.

Brandstätter, E., Giggerenzer, G., Hertwig, R. (2006). The priority heuristic: Making choices without tradeoffs. *Psychological Review*, (113), 409–432.

Busemeyer, J. R., Gluth, S., Rieskamp, J., Turner, B. M. (2019). Cognitive and neural bases of multi-attribute, multi-alternative, value-based decisions. *Trends in Cognitive Sciences, 23*(3), 251–263.

Busemeyer, J. R., Jessup, R. K., Johnson, J. G., Townsend, J. T. (2006). Building bridges between neural models and complex decision making behaviour. *Neural Networks, 19*(8), 1047–1058.

Busemeyer, J. R., Johnson, J. G. (2004). Computational models of decision making. In D. J. Koehler, N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision* (133–154). Blackwell

Busemeyer, J. R., Townsend, J. T. (1993). Decision field theory: A dynamic cognition approach to decision making. *Psychological Review*, (100), 432–459.

Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation, 106*. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312.

Chien, T. (1996). *Computer anxiety*. Iowa: University of Northern Iowa. https://scholarworks.uni.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3191&context=grp

Dawes, R. M., Faust, D., Meehl, P. E. (1989). Clinical versus actuarial judgment. *Science, 243*(4899), 1668–1674.

Dey, A., Heese J., Weber, J. (2019). Starling trust sciences: Measuring trust in organizations. *Harvard Business School, Case 120-006*.

Donizetti dos Santos, T., Figueredo de Santana, V. (2023). Identifying distractors for people with computer anxiety based on mouse fixations. *Interacting with Computers, 35*(2), 165–190.

Dorta-González, P., López-Puig, A. J., Dorta-González, M. I., González-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. *Telematics and Informatics*, (94), 102187.

Edmond, C. (2024). What is 'Industry 4.0' and what does it mean for front-line workers? *World Economic Forum*. URL: https://www.weforum.org/agenda/2024/01/industry-4-fourth-industrial-revolution-workers/ (дата обращения 16.10.2024)

Edwards, W. (ed.). (1992). *Utility theories: Measurement and applications*. Kluwer Academic Publishers.

Ellsberg, D. (1961). The crude analysis of strategy choices. *The American Economic Review*, 51(2), 472–478.

Fishburn, P. C. (1988). Expected utility: An anniversary and a new era. *Journal of Risk and Uncertainty*, (1), 267–283.

Fragiadakis, G., Diou, C., Kousiouris, G., Nikolaidou, M. (2024). *Evaluating human-ai collaboration: A review and methodological framework*. arXiv preprint arXiv:2407.19098.

Freitas de, J., Agarwal, S., Schmitt, B., Haslam, N. (2023). Psychological factors underlying attitudes toward AI tools. *Nature Human Behaviour, 7*(11), 1845–1854.

Fujii, S., Takemura, K. (2001). Risuku Taido to Chuui: Joukyou Izonteki Shouten Moderu niyoru Keiryou Bunseki [Risk attitude and attention: Psychometric analysis of framing effect by contingent focus model]. *The Japanese Journal of Behaviormetrics,* (28), 9–17. (in Japanese)

Gigerenzer, G. (2004). Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality. In D. J. Koehler, N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (62–88). Blackwell.

Gigerenzer, G., Todd, P. M., (Eds.). (1999). *Research T.A.B.C. & Group. Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.

Gonzalez, C. (2017). 13 decision-making: A cognitive science perspective. In: *The Oxford Handbook Of Cognitive Science*, 249.

Gupta, M., George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management, 53*(8), 1049–1064.

Hackbarth, G., Grover, G., Yi, M. Y. (2003). Computer playfulness and anxiety: positive and negative mediators of the system experience effect on perceived ease of use. *Information & Management*, (40), 221–232.

Haesevoets, T., de Cremer, D., Dierckx, K., van Hiel, A. (2021). Human-machine collaboration in managerial decision making. *Computers in Human Behavior*, (119), 106730.

Hamilton, K., Shih, S. I., Mohammed, S. (2016). The development and validation of the rational and intuitive decision styles scale. *Journal of personality assessment, 98*(5), 523–535.

Harren, V. A. (1979). *Research with the assessment of career decision making*. Character Potential: A Record of Research.

Hayat, A. A., Barzegar, N., Faraji Dehsorkhi, H., Keshavarzi, M. H., Azimnejadian, M., Rostami, S., Keshavarzi, M. H., Mokhtarpour, S. (2024). A cross-sectional study on the role of computer anxiety in students' online learning. *J Adv Med Educ Prof, 12*(1), 51–56. doi: 10.30476/JAMP.2023.99057.1824

Helberger, N., Karppinen, K., D'acunto, L. (2018). Exposure diversity as a design principle for recommender systems. *Information, communication & society, 21*(2), 191–207.

Howes, A., Jokinen, J. P., Oulasvirta, A. (2023). Towards machines that understand people. *AI Magazine, 44*(3), 312–327.

Ivanov, S. H. (2023). Automated decision-making. *Foresight, 25*(1), 4–19.

Järvelä, S., Nguyen, A., Hadwin, A. (2023). Human and artificial intelligence collaboration for socially shared regulation in learning. *British Journal of Educational Technology, 54*(5), 1057–1076.

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.

Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, (47), 263–292.

Kanfer, R., Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology,* (74), 657–690.

Katsikopoulos, K. V. (2020). Fast and frugal heuristics. Oxford University Press.

Kim, T., Molina, M. D., Rheu, M., Zhan, E. S., Peng, W. (2023). One AI does not fit all: A cluster analysis of the laypeople's perception of AI roles. In *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1–20).

Kochenderfer, M. J., Wheeler, T. A., Wray, K. H. (2022). *Algorithms for decision making*. MIT press.

Kovalchuk, S., Ireddy, A. T. S. (2024). Prediction of users perceptional state for human-centric decision support systems in complex domains through implicit cognitive state modeling. In L. K. Samuelson, S. L. Frank, M. Toneva, A. Mackey, E. Hazeltine (Eds.), *Proceedings of the 46th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (3257–3264).

Kraaijenbrink J. (May 27, 2022). What is Industry 5.0 and how will it radically change your business strategy? *Forbes*. URL: https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/05/24/what-is-industry-50-and-how-it-will-radically-change-your-business-strategy/

Lai, V., Chen, C., Liao, Q. V., Smith-Renner, A., Tan, C. (2021). *Towards a science of human-ai decision making: a survey of empirical studies*. arXiv preprint arXiv:2112.11471.

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., Kruschwitz, N. (2010). *Big data, analytics and the path from insights to value*. MIT Sloan management review.

Lawrence, L., Echeverria, V., Yang, K., Aleven, V., Rummel, N. (2024). How teachers conceptualise shared control with an AI co-orchestration tool: A multiyear teacher-centred design process. *British Journal of Educational Technology, 55*(3), 823–844.

Lee, E. A. (2008). Cyber physical systems: Design challenges. In *2008 11th IEEE international symposium on object and component-oriented real-time distributed computing (ISORC)* (363–369). IEEE.

Lee, M. H., Siewiorek, D. P., Smailagic, A., Bernardino, A., Bermúdez i Badia, S. B. (2021, May). A human-ai collaborative approach for clinical decision making on rehabilitation assessment. In *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (1–14).

Lee, S., Son, Y.-J. (2020). Extended decision field theory with social-learning for long-term decision-making processes in social networks. *Information Sciences*, (512), 1293–1307

Li, J., Huang, J., Liu, J., Zheng, T. (2022). Human-AI cooperation: modes and their effects on attitudes. *Telematics and Informatics*, (73), 101862.

Masic, I. (2022). Medical decision making-an overview. *Acta Informatica Medica, 30*(3), 230.

McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review, 90*(10), 60–68.

McShane, M., Nirenburg, S., Jarrell, B. (2013). Modeling decision-making biases. *Biologically Inspired Cognitive Architectures*, (3), 39–50.

Montag, C., Ali, R., Davis, K. L. (2025). Affective neuroscience theory and attitudes towards artificial intelligence. *AI & Soc, 40*, 167–174.

Morelli, M., Casagrande, M., Forte, G. (2022). Decision making: A theoretical review. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 56*(3), 609–629.

Narne, S., Adedoja, T., Mohan, M., Ayyalasomayajula, T. (2024). AI-driven decision support systems in management: enhancing strategic planning and execution. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 12*(1), 268–276.

Nestik, T., Zhuravlev, A., Patrakov, E., Szabó, C. M., Batourina, L., Pelloso, P. F., Ferreira, J. V. (2018). A tecnofobia como fenômeno cultural e psicológico: análise teórica. *Interação, 20*(1), 266–281.

Neudert, L-M., Knuutila, A., Howard, P. N. (2020). *Global attitudes towards AI, machine learning & automated decision making. Working paper 2020.10*. Oxford Commission on AI & Good Governance.

Neumann von, J., Morgenstern, O. (1944/1947). *Theory and games and economic behavior*. Princeton University Press

Noy, S., Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), 187–192.

Parry, K., Cohen, M., Bhattacharya, S. (2016). Rise of the machines: A critical consideration of automated leadership decision making in organizations. *Group & Organization Management, 41*(5), 571–594.

Quiggin, J. (1993). *Generalized expected utility theory: The rank dependent model*. Kluwer Academic Publishers.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar M., Ragu-Nathan, B. S., Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research 19*(4), 417–433.

Roe, R., Busemeyer, J. R., Townsend, J. T. (2001). Multi-alternative decision field theory: A dynamic connectionist model of decision-making. *Psychological Review, 108*, 370–392

Russell, S. J., Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach.* Pearson.

SAP (December 14, 2022) Industry 5.0: Adding the human edge to industry 4.0. *SAP insights*. (n.d.). SAP. URL: https://www.sap.com/insights/industry-5-0.html. (дата обращения 16.10.2024)

Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management, 56*(6), 103–135.

Shin, D. (2019). How do users experience the interaction with an immersive screen?. *Computers in Human Behavior, 98*, 302–310.

Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review, 2*, 1–16.

Sprague Jr., R. H. (1980). A framework for the development of decision support systems. *MIS quarterly*, 1–26.

Stein, J. P., Messingschlager, T., Gnambs, T., Hutmacher, F., Appel, M. (2024). Attitudes towards AI: measurement and associations with personality. *Scientific Reports, 14*(1), 2909.

Tabesh, P., Mousavidin, E., Hasani, S. (2019). Implementing big data strategies: A managerial perspective. *Business Horizons, 62*(3), 347–358.

Takemura, K. (2021). *Behavioral decision theory.* Singapore: Springer.

Takemura, K., Fujii, S. (2015). *Ishikettei no shohō* [Prescription for decision making]. Asakura Shoten (in Japanese).

Trocin, C., Mikalef, P., Papamitsiou, Z., Conboy, K. (2023). Responsible AI for digital health: a synthesis and a research agenda. *Information Systems Frontiers, 25*(6), 2139–2157.

Tsai, C. H., You, Y., Gui, X., Kou, Y., Carroll, J. M. (2021, May). Exploring and promoting diagnostic transparency and explainability in online symptom checkers. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1–17).

Tsuzuki, T., Asakawa, S. (2003). Ninchi kagaku to konekushonisuto moderu [Cognitive science and the connectionist model]. *Cognitive Studies, 10*, 2–8.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science, 185*(4157), 1124-1131.

Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty, 5*, 297–323.

Unhelkar, B., Joshi, S., Sharma, M., Prakash, S., Mani, A. K., Prasad, M. (2022). Enhancing supply chain performance using RFID technology and decision support systems in the industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights, 2*(2), 100084.

Villanueva, T. (2024). Emotional responses to ai: how humans perceive and react to artificial intelligence. College of Engineering. URL: https://ceng.calpoly.edu/connection/2024/09/emotional-responses-to-ai-how-humans-perceive-and-react-to-artificial-intelligence/ (дата обращения: 20.10.2024)

Wang, D., Khosla, A., Gargeya, R., Irshad, H., Beck, A. H. (2016). *Deep learning for identifying metastatic breast cancer*. arXiv preprint arXiv:1606.05718.

Willson, M. (2019). Algorithms (and the) every day. In *The social power of algorithms* (137–150). Routledge.

Wilson, H. J., Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review, 96*(4), 114–123.

Xu, G., Xue, M., Zhao, J. (2023). The association between artificial intelligence awareness and employee depression: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(6), 5147.

Поступила 23.10.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Symbiotic human-artificial intelligence interaction in decision support systems

Olga GOFMAN
ORCID: 0000-0002-4750-5415
Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia

Andrey KUZMIN
ORCID: 0000-0002-7879-2613
Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia

Sergey KOVALCHUK
ORCID: 0000-0001-8828-4615
ITMO University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. Despite the active introduction of artificial intelligence in various spheres of the economy at the moment there is a lack of developed methodological and conceptual foundations of decision support based on modeling of human-artificial intelligence interaction, which are important for symbiotic interaction "human — artificial intelligence". *Purpose*. The aim of the paper is to consider the peculiarities of symbiotic interaction of two decision-making agents: human and artificial intelligence, as well as to describe the characteristics of the user, methodological aspects of human-centered design of decision support systems in professional activities. *Method*. A brief review of ideas regarding human decision making, modern decision support systems is given and a variant of modeling of human-artificial intelligence interaction is proposed. Current views on the problem of matching and interaction between agents are presented. On the basis of several available models (TAM, UTAUT, UTAUT2, TTF, IDT, IAAAM) a single frame of interaction between the user and artificial intelligence in the decision-making process is presented. *Findings*. Groups of user characteristics are identified: working (role, stage of professionalization and level of expertise, working context) and personal (cognitive, emotional and behavioral). It is assumed that, based on them, an intelligent agent can adapt the process of information interaction with the user according to the following characteristics. *Implementation for practice*. By doing so, we can expect to clarify responsibilities, increase trust and optimize the joint decision-making process by structuring and portraying the user. Thus, we can expect to clarify the boundaries of responsibility, increase trust and optimize the collaborative decision-making process through structuring and user portraiture. The results of the analysis can be used to further refine the interaction model, factor specification and modeling based on data from different professional domains.

Keywords: human-artificial intelligence, decision-making, decision support system, symbiotic interaction, user, Industry 5.0.

References

Adrian, C., Abdullah, R., Atan, R., Jusoh, Y. Y. (2016). Towards developing strategic assessment model for big data implementation: a systematic literature review. *Int. J. Adv. Soft Compu. Appl, 8*(3), 173–192.

Address: 7-9, University Embankment, Saint Petersburg,199034, Russian Federation. **E-mail**: Ms.gofman@mail.ru

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (11–39). Berlin, Heidelberg: Springer.

Al Samman, A. M. (2024). The Use of AI in Fostering and Embracing Organizational Culture. In *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)* (12–16). IEEE.

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 503–546.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.

Banks, A. P., Gamblin, D. M., Hutchinson, H. (2020). Training fast and frugal heuristics in military decision making. *Applied Cognitive Psychology, 34*(3), 699–709.

Bansal, G., Nushi, B., Kamar, E., Weld, D. S., Lasecki, W. S., Horvitz, E. (2019). Updates in human-ai teams: Understanding and addressing the performance/compatibility tradeoff. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 33*(01), 2429–2437.

Beer, D. (2019). The social power of algorithms. In *The Social Power of Algorithms* (1–13). Routledge.

Berardi, F. (2019). *Dusha za rabotoy: ot otchuzhdeniya k avtonomii* [The Soul at Work: From Alienation to Autonomy]. M.: Gryundrisse. (in Russian)

Bley, K., Fredriksen, S. F. B., Skjærvik, M. E., Pappas, I. O. (2022, September). The role of organizational culture on artificial intelligence capabilities and organizational performance. In *Conference on e-Business, e-Services and e-Society* (13–24). Cham: Springer International Publishing.

Brandstätter, E., Giggerenzer, G., Hertwig, R. (2006). The priority heuristic: Making choices without tradeoffs. *Psychological Review*, (113), 409–432.

Busemeyer, J. R., Gluth, S., Rieskamp, J., Turner, B. M. (2019). Cognitive and neural bases of multi-attribute, multi-alternative, value-based decisions. *Trends in Cognitive Sciences, 23*(3), 251–263.

Busemeyer, J. R., Jessup, R. K., Johnson, J. G., Townsend, J. T. (2006). Building bridges between neural models and complex decision making behaviour. *Neural Networks, 19*(8), 1047–1058.

Busemeyer, J. R., Johnson, J. G. (2004). Computational models of decision making. In D. J. Koehler, N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision* (133–154). Blackwell

Busemeyer, J. R., Townsend, J. T. (1993). Decision field theory: A dynamic cognition approach to decision making. *Psychological Review*, (100), 432–459.

Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312.

Chien, T. (1996). *Computer anxiety*. Iowa.: University of Northern Iowa. https://scholarworks.uni.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3191&context=grp

Dawes, R. M., Faust, D., Meehl, P. E. (1989). Clinical versus actuarial judgment. *Science, 243*(4899), 1668–1674.

Dey, A., Heese J., Weber, J. (2019). Starling trust sciences: Measuring trust in organizations. *Harvard Business School, Case 120-006*.

Donizetti dos Santos, T., Figueredo de Santana, V. (2023). Identifying distractors for people with computer anxiety based on mouse fixations. *Interacting with Computers, 35*(2), 165–190.

Dorta-González, P., López-Puig, A. J., Dorta-González, M. I., González-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. *Telematics and Informatics,* (94), 102187.

Edmond, C. (2024). What is 'Industry 4.0' and what does it mean for front-line workers? *World Economic Forum*. URL: https://www.weforum.org/agenda/2024/01/industry-4-fourth-industrial-revolution-workers/ (дата обращения 16.10.2024)

Edwards, W. (ed.). (1992). *Utility theories: Measurement and applications*. Kluwer Academic Publishers.

Ellsberg, D. (1961). The crude analysis of strategy choices. *The American Economic Review, 51*(2), 472–478.

Fishburn, P. C. (1988). Expected utility: An anniversary and a new era. *Journal of Risk and Uncertainty*, (1), 267–283.

Fragiadakis, G., Diou, C., Kousiouris, G., Nikolaidou, M. (2024). *Evaluating human-ai collaboration: A review and methodological framework*. arXiv preprint arXiv:2407.19098.

Freitas de, J., Agarwal, S., Schmitt, B., Haslam, N. (2023). Psychological factors underlying attitudes toward AI tools. *Nature Human Behaviour, 7*(11), 1845–1854.

Fujii, S., Takemura, K. (2001). Risuku Taido to Chuui: Joukyou Izonteki Shouten Moderu niyoru Keiryou Bunseki [Risk attitude and Attention: Psychometric Analysis of Framing Effect by Contingent Focus Model]. *The Japanese Journal of Behaviormetrics*, (28), 9–17. (in Japanese)

Gigerenzer, G. (2004). Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality. In D. J. Koehler, N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (62–88). Blackwell.

Gigerenzer, G., Todd, P. M., (Eds.). (1999). *Research T.A.B.C. & Group. Simple heuristics that make us smart*. Oxford University Press.

Gonzalez, C. (2017). 13 decision-making: A cognitive science perspective. *The Oxford Handbook Of Cognitive Science, 249*.

Gupta, M., George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management, 53*(8), 1049–1064.

Hackbarth, G., Grover, G., Yi, M. Y. (2003). Computer playfulness and anxiety: positive and negative mediators of the system experience effect on perceived ease of use. *Information & Management*, (40), 221–232.

Haesevoets, T., de Cremer, D., Dierckx, K., van Hiel, A. (2021). Human-machine collaboration in managerial decision making. *Computers in Human Behavior,* (119), 106730.

Hamilton, K., Shih, S. I., Mohammed, S. (2016). The development and validation of the rational and intuitive decision styles scale. *Journal of personality assessment, 98*(5), 523-535.

Harren, V. A. (1979). Research with the assessment of career decision making. *Character Potential: A Record of Research*.

Hayat, A. A., Barzegar, N., Faraji Dehsorkhi, H., Keshavarzi, M. H., Azimnejadian, M., Rostami, S., Keshavarzi, M. H., Mokhtarpour, S. (2024). A cross-sectional study on the role of computer anxiety in students' online learning. *J Adv Med Educ Prof, 12*(1), 51–56. doi: 10.30476/JAMP.2023.99057.1824

Helberger, N., Karppinen, K., D'acunto, L. (2018). Exposure diversity as a design principle for recommender systems. *Information, communication & society, 21*(2), 191–207.

Howes, A., Jokinen, J. P., Oulasvirta, A. (2023). Towards machines that understand people. *AI Magazine, 44*(3), 312–327.

Ivanov, S. H. (2023). Automated decision-making. *Foresight, 25*(1), 4–19.

Järvelä, S., Nguyen, A., Hadwin, A. (2023). Human and artificial intelligence collaboration for socially shared regulation in learning. *British Journal of Educational Technology, 54*(5), 1057–1076.

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.

Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, (47), 263–292.

Kalinichenko, N. S. (2022). Innovatsionnaya napravlennost' lichnosti v rasshirennoy modeli prinyatiya informatsionnykh tekhnologiy [Innovative orientation of the individual in the extended model of information technology adoption]. *Organizational Psychology, 12*(4), 160–182. (in Russian)

Kalinichenko, N. S., Velichkovskiy, B. B. (2022). Fenomen prinyatiya informatsionnykh tekhnologiy: sovremennoye sostoyaniye i napravleniya dal'neyshikh issledovaniy [The phenomenon of information technology adoption: current state and directions for further research]. *Organizational Psychology, 12*(1), 128–152. (in Russian)

Kanfer, R., Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology,* (74), 657–690.

Karpov, A. V. (2023). Tsifrovizatsiya kak determinanta kognitivnogo razvitiya lichnosti [Digitalization as a determinant of cognitive development of the individual]. *Metodologiya sovremennoy psikhologii*, (18), 171–199. (in Russian)

Karpov, A. V. (2024). *Psikhologiya prinyatiya resheniy v professional'noy deyatel'nosti: Uchebnoye posobiye* [Psychology of decision-making in professional activity: Textbook]. Yaroslavl': YarGU. (in Russian)

Katsikopoulos, K. V. (2020). *Fast and frugal heuristics*. Oxford University Press.

Kim, T., Molina, M. D., Rheu, M., Zhan, E. S., Peng, W. (2023). One AI does not fit all: A cluster analysis of the laypeople's perception of AI roles. In P*roceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1–20).

Klimov, Ye. A., Noskova, O. G., Solntseva, G. N. (red.). (2023). *Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika* [Psychology of labor, engineering psychology and ergonomics]. M.: Yurayt. (in Russian)

Kochenderfer, M. J., Wheeler, T. A., Wray, K. H. (2022). *Algorithms for decision making*. MIT press.

Kovalchuk, S., Ireddy, A. T. S. (2024). Prediction of users perceptional state for human-centric decision support systems in complex domains through implicit cognitive state modeling. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society (Vol. 46)*.

Kraaijenbrink J. (May 27, 2022). What is Industry 5.0 and how will it radically change your business strategy? *Forbes*. URL: https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/05/24/what-is-industry-50-and-how-it-will-radically-change-your-business-strategy/

Lai, V., Chen, C., Liao, Q. V., Smith-Renner, A., Tan, C. (2021). *Towards a science of human-ai decision making: a survey of empirical studies*. arXiv preprint arXiv:2112.11471.

LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., Kruschwitz, N. (2010). *Big data, analytics and the path from insights to value*. MIT sloan management review.

Lawrence, L., Echeverria, V., Yang, K., Aleven, V., Rummel, N. (2024). How teachers conceptualise shared control with an AI co-orchestration tool: A multiyear teacher-centred design process. *British Journal of Educational Technology, 55*(3), 823–844.

Lee, E. A. (2008). Cyber physical systems: Design challenges. In *2008 11th IEEE international symposium on object and component-oriented real-time distributed computing (ISORC)* (363–369). IEEE.

Lee, M. H., Siewiorek, D. P., Smailagic, A., Bernardino, A., Bermúdez i Badia, S. B. (2021, May). A human-ai collaborative approach for clinical decision making on rehabilitation assessment. In *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (1–14).

Lee, S., Son, Y.-J. (2020). Extended decision field theory with social-learning for long-term decision-making processes in social networks. *Information Sciences,* (512), 1293–1307

Li, J., Huang, J., Liu, J., Zheng, T. (2022). Human-AI cooperation: modes and their effects on attitudes. *Telematics and Informatics*, (73), 101862.

Masic, I. (2022). Medical decision making-an overview. *Acta Informatica Medica, 30*(3), 230.

McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review, 90*(10), 60–68.

McShane, M., Nirenburg, S., Jarrell, B. (2013). Modeling decision-making biases. *Biologically Inspired Cognitive Architectures*, (3), 39–50.

Montag, C., Ali, R., Davis, K. L. (2025). Affective neuroscience theory and attitudes towards artificial intelligence. *AI & Soc, 40*, 167–174.

Morelli, M., Casagrande, M., Forte, G. (2022). Decision making: A theoretical review. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 56*(3), 609–629.

Narne, S., Adedoja, T., Mohan, M., Ayyalasomayajula, T. (2024). AI-driven decision support systems in management: Enhancing strategic planning and execution. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, 12*(1), 268–276.

Nestik, T., Zhuravlev, A., Patrakov, E., Szabó, C. M., Batourina, L., Pelloso, P. F., Ferreira, J. V. (2018). A tecnofobia como fenômeno cultural e psicológico: análise teórica. *Interação, 20*(1), 266–281.

Neudert, L-M., Knuutila, A., Howard, P. N. (2020). *Global attitudes towards AI, machine learning & automated decision making. Working paper 2020.10*. Oxford Commission on AI & Good Governance.

Neumann von, J., Morgenstern, O. (1944/1947). *Theory and games and economic behavior*. Princeton University Press

Noy, S., Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), 187–192.

Odintsov, Ye. (2024). Rossiyane rasskazali, zachem pol'zuyutsya II i neyrosetyami [Russians explained why they use AI and neural networks]. *Gazeta.ru*. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2024/01/30/22218211.shtml (data obrashcheniya: 16.10.2024) (in Russian)

Parry, K., Cohen, M., Bhattacharya, S. (2016). Rise of the machines: A critical consideration of automated leadership decision making in organizations. *Group & Organization Management, 41*(5), 571–594.

Quiggin, J. (1993). *Generalized expected utility theory: The rank dependent model*. Kluwer Academic Publishers.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar M., Ragu-Nathan, B. S., Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research 19*(4), 417–433.

Roe, R., Busemeyer, J. R., Townsend, J. T. (2001). Multi-alternative decision field theory: A dynamic connectionist model of decision-making. *Psychological Review, 108*, 370–392

Russell, S. J., Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.

SAP (December 14, 2022) Industry 5.0: Adding the human edge to industry 4.0. SAP insights. (n.d.). *SAP.* URL: https://www.sap.com/insights/industry-5-0.html. (дата обращения 16.10.2024)

Savchuk, V. V. (red.). (2020). *Kritika tsifrovogo razuma* [Critique of the digital mind]. SPb.: Akademiya issledovaniya kul'tury. (in Russian)

Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management, 56*(6), 103135.

Shin, D. (2019). How do users experience the interaction with an immersive screen?. *Computers in Human Behavior, 98*, 302–310.

Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review, 2*, 1–16.

Sprague Jr., R. H. (1980). A framework for the development of decision support systems. *MIS quarterly*, 1–26.

Stein, J. P., Messingschlager, T., Gnambs, T., Hutmacher, F., Appel, M. (2024). Attitudes towards AI: measurement and associations with personality. *Scientific Reports, 14*(1), 2909.

Tabesh, P., Mousavidin, E., Hasani, S. (2019). Implementing big data strategies: A managerial perspective. *Business Horizons, 62*(3), 347–358.

Takemura, K. (2021). *Behavioral decision theory.* Singapore: Springer.

Takemura, K., Fujii, S. (2015). *Ishikettei no shohō* [Prescription for decision making]. Asakura Shoten (in Japanese).

Trocin, C., Mikalef, P., Papamitsiou, Z., Conboy, K. (2023). Responsible AI for digital health: a synthesis and a research agenda. *Information Systems Frontiers, 25*(6), 2139–2157.

Tsai, C. H., You, Y., Gui, X., Kou, Y., Carroll, J. M. (2021, May). Exploring and promoting diagnostic transparency and explainability in online symptom checkers. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1–17).

Tsuzuki, T., Asakawa, S. (2003). Ninchi kagaku to konekushonisuto moderu [Cognitive science and the connectionist model]. *Cognitive Studies, 10*, 2–8.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science, 185*(4157), 1124-1131.

Tversky, A., Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty, 5*, 297–323.

Unhelkar, B., Joshi, S., Sharma, M., Prakash, S., Mani, A. K., Prasad, M. (2022). Enhancing supply chain performance using RFID technology and decision support systems in the industry 4.0: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights, 2*(2), 100084.

Vedomosti (19 aprelya, 2024). *Iskusstvennyy intellekt vyzyvayet lyubopytstvo u 66% rossiyan* [Artificial Intelligence Arouses Curiosity in 66% of Russians]. URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2024/04/19/1032808-rossiyan-opasayutsya-ii (data obrashcheniya: 16.10.2024) (in Russian)

Villanueva, T. (2024). Emotional responses to ai: how humans perceive and react to artificial intelligence. *College of Engineering*. URL: https://ceng.calpoly.edu/connection/2024/09/emotional-responses-to-ai-how-humans-perceive-and-react-to-artificial-intelligence/ (дата обращения: 20.10.2024)

Wang, D., Khosla, A., Gargeya, R., Irshad, H., Beck, A. H. (2016). *Deep learning for identifying metastatic breast cancer*. arXiv preprint arXiv:1606.05718.

Willson, M. (2019). Algorithms (and the) every day. In *The social power of algorithms* (137–150). Routledge.

Wilson, H. J., Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review, 96*(4), 114–123.

Xu, G., Xue, M., Zhao, J. (2023). The association between artificial intelligence awareness and employee depression: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(6), 5147.

Zavalishina, D. N. (2009). Model' razvitiya subyekta professional'noy deyatel'nosti [A model of development of the subject of professional activity]. In: A. L. Zhuravlev, M. I. Volovikova, L. G. Dikaya, Yu. I. Aleksandrov (otv. red.), *Psikhologiya cheloveka v sovremennom mire. Tom 4* (24–26). M.: Izd-vo IP RAN. (in Russian)

Received 23.10.2024

Организационная психология. 2025. Т. 15. № 1. С. 322–328.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Российское Психологическое Общество
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Факультет психологии
Кафедра психологии труда и инженерной психологии

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Всероссийская юбилейная конференция с международным участием
«Психология труда: от истоков до современности»
18–19 июня 2025 г.

Уважаемые коллеги!

Приглашаем Вас принять участие во Всероссийской юбилейной конференции с международным участием «Психология труда: от истоков до современности», которая состоится 18–19 июня 2025 г. на базе факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова (г. Москва). Мероприятие посвящено 55-летию кафедры психологии труда и инженерной психологии и 95-летию со дня рождения Е. А. Климова (1930—2014), внесшего неоценимый вклад в развитие российской психологии в XX и XXI вв.

Конференция включает пленарные и секционные заседания, круглый стол «Наследие Е. А. Климова», встроенный симпозиум «Профессиональное самоопределение и развитие», молодёжную секцию «Молодая психология труда», мастер классы по саморегуляции состояний работающего человека и профориентационным технологиям.

Официальный язык конференции — русский.

Сроки проведения конференции

Конференция проводится с 18 по 19 июня 2025 года.

18 июня — открытие; пленарное заседание; круглый стол, посвящённый 95-летию Е. А. Климова;
19 июня — встроенный симпозиум, секционные заседания, молодежная секция, мастер-классы.

Значимые даты подготовки конференции:

30 апреля — дата окончания регистрации заявок на участие в конференции и тезисов докладов;

23 мая — дата рассылки информации о статусе докладов;
30 мая — дата окончания получения согласия на очное или заочное участие в конференции;
11 июня — дата электронной рассылки программы конференции.

Цели конференции

- проанализировать истоки и основные факторы развития науки о трудовой деятельности; ознакомить участников с последними достижениями в области психологии труда, организационной психологии, инженерной психологии и когнитивной эргономики;
- в рамках дискуссий и круглого стола уделить внимание научному наследию Евгения Александровича Климова и его вкладу в развитие методологии психологии труда, концепции индивидуальных стилей трудовой деятельности, типологии профессий, этапов профессионального становления, формирования профессионального сознания и самосознания;
- выявить основные тенденции и связи между различными направлениями изучения работающего человека, обсудить сценарные прогнозы их развития; содействовать упрочению связей между представителями различных академических и университетских научных центров, психологических служб в разных областях профессиональной деятельности;
- обсудить проблемы и наиболее перспективные направления психологии труда, а также прикладных аспектов ее применения в экономике и общественной жизни.

Участникам конференции будет предоставлена возможность в свободной форме, включая дискуссии, обсудить (на пленарных и секционных заседаниях и за круглым столом) современное состояние психологической науки о трудовой деятельности.

ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

Зинченко Юрий Петрович, академик РАО, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой методологии психологии, декан факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, президент Российского психологического общества (Со-председатель программного комитета конференции);

Барабанщикова Валентина Владимировна, член-корр. РАО, доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, руководитель Департамента психологической работы Министерства обороны РФ (Со-председатель программного комитета конференции);

Члены Программного комитета конференции:

Алдашева Айгуль Абдулхаевна, доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН;

Базаров Тахир Юсупович, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, председатель Экспертного света, член Президиума Российского психологического общества, учредитель «Центра Кадровых Технологий — XXI век»;

Веракса Александр Николаевич, академик РАО, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии образования и педагогики МГУ имени М.В. Ломоносова;

Грачев Александр Алексеевич, доктор психологических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН;

Гусев Алексей Николаевич, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии личности МГУ имени М.В. Ломоносова.

Жалагина Татьяна Анатольевна, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии труда и клинической психологии Тверского государственного университета;

Журавлёв Анатолий Лактионович, академик РАН, доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института психологии РАН;

Занковский Анатолий Николаевич, доктор психологических наук, зав. лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН;

Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии управления факультета социальных наук Нижегородского Государственного Университета имени Н. И. Лобачевского;

Ковязина Мария Станиславовна, член-корр. РАО, доктор психологических наук, член-корр. РАО, профессор кафедры нейро- и патопсихологии МГУ имени М. В. Ломоносова;

Костромина Светлана Николаевна, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии личности, и.о. декана факультета психологии Санкт-Петербургского университета;

Костюк Георгий Петрович, доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой психического здоровья МГУ имени М.В. Ломоносова;

Крюкова Татьяна Леонидовна, доктор психологических наук, профессор, руководитель магистратуры факультета общей и клинической психологии Московского института психоанализа;

Носкова Ольга Геннадьевна, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М. В. Ломоносова;

Обознов Александр Александрович, доктор психологических наук, профессор, главный научный сотрудник лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН;

Панов Виктор Иванович, член-корреспондент РАО, доктор психологических наук, профессор, член-корр. РАО, заведующий лаборатории экопсихологии развития и психодидактик Федерального научного центра психологических и междисциплинарных исследований;

Прохоров Александр Октябринович, доктор педагогических наук, профессор кафедры общей психологии Института психологии и образования Казанского федерального университета;

Пряжников Николай Сергеевич, доктор педагогических наук, профессор кафедры возрастной психологии МГУ имени М. В. Ломоносова;

Солдатова Елена Леонидовна, доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии труда и организационной психологии Санкт-Петербургского государственного университета;

Сыманюк Эльвира Эвальдовна, член-корр. РАО, доктор психологических наук, профессор, директор Уральского гуманитарного института Уральского Федерального университета имени первого президента России Б. Н. Ельцина;

Тихомандрицкая Ольга Алексеевна, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии МГУ имени М. В. Ломоносова;

Шойгу Юлия Сергеевна, кандидат психологических наук, заведующая кафедрой экстремальной психологии МГУ имени М. В. Ломоносова;

Штроо Владимир Артурович, кандидат психологических наук, профессор департамента психологии факультета социальных наук НИУ ВШЭ, главный редактор журнала «Организационная психология»;

Ясько Бэла Аслановна, доктор психологических наук, профессор кафедры управления персоналом и организационной психологии.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ:

Зинченко Юрий Петрович, академик РАО, доктор психологических наук, зав. кафедрой методологии психологии, декан факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, президент Российского психологического общества (Со-председатель организационного комитета конференции);

Барабанщикова Валентина Владимировна, член-корр. РАО, доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, руководитель Департамента психологической работы Министерства обороны РФ (Сопредседатель организационного комитета конференции).

Члены организационного комитета конференции:

Абдуллаева Мехирбан Махаметжановна, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Бессонова Юлия Владимировна, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН;

Блинникова Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Гасимов Антон Фаритович, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии, зам. декана по научной работе факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Емелин Вадим Анатольевич, доктор философских наук, профессор РАО, зав. лабораторией психологии труда МГУ имени М.В. Ломоносова;

Злоказова Татьяна Андреевна, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Капица Мария Сергеевна, кандидат психологических наук, заслуженный научный сотрудник МГУ имени М.В. Ломоносова;

Качина Анастасия Александровна, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Ковалев Артем Иванович, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии, зам. декана по учебной работе факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Кузнецова Алла Спартаковна, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Леонов Сергей Владимирович, кандидат психологических наук, доцент кафедры методологии психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Носкова Ольга Геннадьевна, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Симонова Наталья Николаевна, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Титова Мария Александровна, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Харитонова Евгения Владимировна доктор психологических наук, профессор кафедры социальной работы, психологии и педагогики высшего образования Кубанского государственного университета;

Худякова Татьяна Леонидовна, кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой практической психологии Воронежского государственного педагогического университета;

Чернецкая Елена Дмитриевна, кандидат психологических наук, директор центра компетенций

по культуре безопасности и надёжности человеческого фактора Технической академии Росатома;

Губайдулина Людмила Маратовна, аспирант кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Бояринов Дмитрий Михайлович, аспирант кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Сапегин Георгий Евгеньевич, аспирант кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Фролова Анна Андреевна, лаборант кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова;

Кот Анастасия Сергеевна, лаборант кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова.

Новикова Юлиана Арнольдовна, консультант Департамента психологической работы Министерства обороны РФ.

Учёный секретарь конференции *Блинникова Ирина Владимировна*,
e-mail: blinnikova-iv@yandex.ru

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ КОНФЕРЕНЦИИ

В рамках конференции предусмотрено проведение пленарного заседания, а также нескольких секций, посвящённых традиционным проблемам психологии труда и смежных дисциплин, актуальных для современного этапа развития психологической науки. Работа конференции будет следовать нескольким направлениям

Направление 1. ***История и методология психологии труда, исторические аспекты исследований профессиональной деятельности.*** К рассмотрению будут приниматься доклады, посвящённые становлению психологии труда, организационной психологии, инженерной психологии и когнитивной эргономики в России, странах бывшего СССР, Восточной Европы, Юго-Восточной Азии. Приветствоваться будут работы, затрагивающие методологические и теоретические вопросы психотехники, научной организации труда (НОТ), «бережливых технологий».

Направление 2. ***Междисциплинарные связи психологии труда.*** К рассмотрению будут приниматься доклады, посвященные междисциплинарным исследованиям, связывающим психологию труда с социальной, возрастной, клинической, специальной, юридической, педагогической, дифференциальной психологией, с вопросами психологии личности и кросс-культурной психологии, с психофизиологическими исследованиями. Приветствоваться будут доклады, затрагивающие вопросы развития человека как субъекта труда на ранних этапах профессионализации, теории и практики нейропсихологической и трудовой реабилитации, профессиональной психодиагностики, психолого-социальных аспектов трудовой деятельности.

Направление 3. ***Перспективы психологии труда — вызовы времени***. К рассмотрению будут приниматься доклады, посвященные современным тенденциям в развитии наук о труде, прежде всего таких как надёжность трудовой деятельности в экстремальных условиях, психологические аспекты трансформации профессиональной деятельности в условиях внедрения новых информационных технологий, проблемы когнитивной эргономики, современные подходы к изучению текущих и пролонгированных функциональных состояний, личность профессионала, мотивационные, ценностные и характерологические факторы успешности трудовой деятельности, личностные деформации работающего человека.

Встроенный симпозиум. ***«Профессиональное самоопределение и развитие».*** К рассмотрению будут приниматься доклады, посвящённые проблемам раннего и позднего профессионального

самоопределения, современным технологиям профориентации, профессионального обучения, становления профессионального опыта, кризисам профессиональной жизни, личностного роста в процессе профессиональной деятельности. Приоритет будет отдаваться междисциплинарным исследованиям и работам, востребованным и реализованным в практике психологических служб.

Круглый стол. «*Наследие Е. А. Климова»*. К рассмотрению будут приниматься сообщения, посвященные воспоминаниям о научной, организационной и педагогической деятельности Е. А. Климова, а также проблемам индивидуального стиля трудовой деятельности, классификации профессий, формирования профессионального сознания и самосознания.

Молодежная секция конференции *«Молодая психология труда».* В рамках молодежной секции студентам, аспирантам, молодым ученым будет дана возможность представить научному сообществу свои достижения в области психологии труда и смежных дисциплин. Среди устных и стендовых докладов молодежной секции будет проведен конкурс, где в качестве награды — возможность публикации в научных психологических журналах МГУ имени М. В. Ломоносова.

Мастер класс «Психологическая саморегуляция функциональных состояний в напряжённых ситуациях» посвящён практическому освоению психологических приемов целевой саморегуляции состояний в стрессогенных условиях профессиональной и учебной деятельности. Участники смогут познакомиться с методами саморегуляции, узнать об их эффективности, поучаствовать в практическом занятии по применению специализированных целевых приемов саморегуляции.

Мастер класс «Профориентационные технологии» позволит всем участникам познакомиться с современными подходами и методами профориентационного консультирования, освоить основы активизации клиентов в ходе индивидуальных и групповых профориентационных занятий, узнать, как способствовать развитию профессионального самосознания и сделать профессиональное самоопределение человека более эффективным.

Участие в конференции бесплатное

Для выступления на конференции с докладом необходимо зарегистрироваться на сайте конференции https://conf.msu.ru/rus/event/9620/ и представить в электронном виде требуемые материалы не позднее **30 апреля 2025 г**. Регистрироваться должны все соавторы доклада. Слушатели конференции, участвующие в ней без доклада, и участники мастер-классов также должны зарегистрироваться на сайте конференции не позднее 11 июня 2025 г. Помимо очной работы в рамках симпозиума предполагается также организация дистанционного участия докладчиков и слушателей.

Материалы конференции будут опубликованы в электронном сборнике, индексированном в РИНЦ. Отдельные доклады могут быть представлены в виде статей для публикации в журналах РПО и факультета психологии МГУ.

Требования к оформлению материалов для публикации в сборнике конференции

Объём статьи не более пяти страниц текста на листах формата А4 (10 000 знаков с пробелами), набранных в редакторе Word (шрифт Times New Roman, 14 кегль, через 1,5 интервала, поля со всех сторон 2 см, выравнивание по ширине, абзацный отступ 1,25 см, страницы не нумеруются). Автоматические переносы не ставятся. Вверху первой страницы по центру жирным шрифтом заглавными буквами печатается название статьи, под ним через 1,5 интервала строчными буквами курсивом печатается ФИО автора(ов), далее также по центру через 1,5 интервала курсивом приводится наименование организации, город. Затем размещается аннотация (не более 500 знаков с пробелами) и ключевые слова (не более пяти

слов или словосочетаний через запятую). Далее идёт текст статьи с отступом в 1,5 интервала. Рисунки и таблицы располагаются в тексте. Ссылки на литературу указываются номерами в квадратных скобках (например: [1, с. 108]). Список литературы приводится по алфавиту после текста и оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. Наименование «Литература» набирается курсивом и выравнивается по центру страницы. В конце фамилия автора, его аффилиация, название статьи, аннотация и ключевые слова приводятся на английском языке.

Материалы, не соответствующие тематике и научному уровню конференции, а также присланные позже установленного срока, не рассматриваются.

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА:
ОТ ИСТОКОВ ДО СОВРЕМЕННОСТИ

По всем вопросам обращаться в оргкомитет конференции по электронному адресу workpsy2025@mail.ru и телефону +7 901 788 65 99.

Почтовый адрес оргкомитета: Москва, 125009, ул. Моховая, д.11, корп. 9, комн. 208.

Учёный секретарь конференции — Блинникова Ирина Владимировна, E-mail: blinnikova-iv@yandex.ru